



POLITÉCNICA



UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID FACULTAD DE INFORMÁTICA

PROYECTO FIN DE MASTER

Business Plan: Marketplace de Servicios de Asistencia a la Tercera Edad CUIDANDO.COM

Autor: Tatiana Azqueta Smith

Tutor: Luis Ortiz

Fecha: 13/05/2015



POLITÉCNICA



A Héctor y Santiago



AGRADECIMIENTOS

A mi marido, Héctor, por todo el apoyo a lo largo del máster pero especialmente durante el período del proyecto de fin de máster, por toda su ayuda y buenas aportaciones.

A mi futuro hijo, Santiago, a quien he llevado dentro durante la última parte del máster y creación del proyecto final, por su inspiración.

A todos los participantes del máster, compañeros y profesores, por lo que de ellos he aprendido a través de sus experiencias, conocimientos e inspiraciones.



Índice

1. PRÓLOGO.....	1
1.1 Metodología de trabajo.....	1
2. RESUMEN EJECUTIVO	5
2.1 Modelo Canvas.....	5
3. EXPLICACIÓN Y CONCEPTO DE COMPAÑÍA	8
3.1 De donde surge la idea: premisas y tendencias.....	8
Premisa A: El envejecimiento de la población	8
Premisa B: Ocupación Laboral de la familia	12
Premisa C: Personal de salud y asistencia social	16
3.2 Problema o Necesidad a cubrir.....	18
3.3 Entorno Competitivo	19
Servicios Especializados	20
Servicios Básicos.....	23
3.4 Resumen del contexto competitivo.....	27
4. MARKETPLACE DE ASISTENCIA A LA TERCERA EDAD.....	31
4.1 Qué es Cuidando.com.....	31
4.2 Modelo Marketplace y comunidades digitales	33
4.3 Consideraciones legales del modelo Marketplace	34
4.4 Fuerzas Porter.....	35
4.5 Análisis SWOT.....	36
4.6 Misión, Visión y Valores.....	39
5. PLAN DE MARKETING	42
5.1 Segmentación de Mercado	42
5.2 Definición del Público Objetivo	43
5.3 Posicionamiento del Servicio	44
5.4 Marketing Mix.....	45
5.4.1 Gestión del Producto/Servicio	46
5.4.2 Gestión del Precio.....	52
5.4.3 Gestión de canales	54
5.4.4 Comunicación y Branding	57
5.4.5 Plan de Marketing.....	58
6. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DE DIRECCIÓN	59
6.1 Equipo de Dirección	60
6.2 Servicios Externalizados	61
7. PLAN DE OPERACIONES	64
7.1 Marketing Digital y Gestión de contenidos	64



POLITÉCNICA



7.2 Gestión de pagos online	65
7.3 Gestión administrativa, comercial, contable y legal	66
7.4 Gestión de cuidadores (proveedores)	66
8. PLAN DE EXPANSIÓN	68
9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	71
9.1 Hipótesis de Ingresos.....	72
9.2 Hipótesis de Gastos	73
10. CONCLUSIÓN	75
11. ANEXOS	76
10.1 Flujo de la Operativa	76
10.2 Detalle de cada Operativa.....	77
12. BIBLIOGRAFÍA	85
11. TABLAS Y GRÁFICOS	86



1. PRÓLOGO

Tras todo lo asimilado en los módulos de este máster, me parecía que la forma más completa de reflejar dichos conocimientos en un proyecto de fin de máster, era a través del análisis de un Caso de Negocio. Esto me ha permitido poner en práctica muchos conceptos, pero sobretodo me ha enseñado a entender la complejidad de poner una empresa en marcha, y todos los ámbitos a considerar para ello.

La idea de este negocio me surge al reflexionar sobre un cambio de tendencia innegable en España. Esto es, el cambio demográfico en España hacia el envejecimiento de la población y su impacto en la sociedad y cultura familiar. Esto unido a la aparición de nuevos modelos de negocio, basados en la cultura internet, las redes sociales y las comunidades colaborativas, es lo que me hizo ver un nicho de mercado en el sector de la asistencia a la tercera edad en España.

La realidad del problema de asistir a nuestros mayores y la oportunidad de enfocar la búsqueda y contratación de dichos servicios de manera diferente a como hoy se hace, dio pie a empezar mi investigación en este sector.

1.1 Metodología de trabajo

Como introducción al proyecto, me gustaría brevemente explicar la metodología usada en la construcción de este Plan de Negocio: desde cómo identificar la oportunidad, hasta cómo validarla y cómo construir el producto/servicio del mismo.

Para ello me he basado en lo aprendido en el máster. Son cinco los puntos principales en los que voy a basar el análisis y propuesta de valor de mi Business Plan. Estos puntos conforman una metodología para minimizar el riesgo de escoger una oportunidad de negocio que no sea viable o que ya haya sido realizada e implementada por otros agentes en el mercado.

Así comienzo con el análisis de mercado y la identificación de la propuesta de valor, para posteriormente trabajar en el plan de construcción de la empresa soportándome en los pilares de las 4Ps del marketing mix, y finalmente elaboro la estimación de un plan financiero que soporte esta idea de negocio.

Para todo ello me he basado en la metodología ilustrada durante el máster (abajo un esquema) , ajustándolo a la necesidad concreta de mi propuesta de negocio.



POLITÉCNICA



1. HIPÓTESIS O TENDENCIAS
2. PROBLEMA QUE SURGE DE ESTA TENDENCIA
3. ENTORNO COMPETITIVO
4. POSICIONAMIENTO CUIDANDO.COM y VALOR DIFERENCIAL
5. PLANES DE NEGOCIO:
 - Plan de Marketing
 - Organización
 - Plan de Operaciones
 - Plan de Expansión
 - Plan Financiero

A cada uno de estos puntos le dedico un capítulo específico para mostrar y argumentar el cómo se sustenta mi idea de negocio bajo dicha metodología de trabajo.

Paso a enumerar y explicar cada uno de estos pasos procedimentales (o capítulos) que soportarán dicho análisis mostrando su importancia y su naturaleza.

1. HIPÓTESIS O PREMISAS.

Es muy importante que la definición de la oportunidad de negocio tenga como punto de partida realidades irrefutables o tendencias que sirvan como base sobre la cual iré afianzando y validando el modelo de negocio.

Las principales tendencias están en los entornos económicos, sociales, tecnológicos, políticos y regulatorios, y medioambientales. Y está demostrado que los cambios que surgen en estas áreas pueden proporcionar un impulso significativo para nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido aplicaré lo aprendido en el módulo de estrategia apoyándome en las diferentes formas de realizar un análisis externo del sector de la asistencia a la tercera



edad. Aquí trabajaré sobre las variables influyentes del sector, su tamaño, su dinámica y su evolución.

2. PROBLEMA QUE SURGE DE ESTA TENDENCIA

De las premisas que identifico va a surgir una problemática general que es cubierta actualmente por agentes públicos o privados.

Además se identificará la necesidad de nicho o problemática específica no resuelta donde pretendo posicionar a CUIDANDO.COM. En este sentido explicaré cual es esta necesidad analizando las posibles ofertas actuales que intentan dar respuesta a dicho problema.

3. ENTORNO COMPETITIVO

En este capítulo analizaré los players que dan solución a dicho problema identificado previamente. Esto será parte fundamental del estudio, puesto que el conocer a los actuales competidores (directos o indirectos) es el primer paso para poder “filtrar” la validez de mi idea de negocio.

Estudiaré en detalle las distintas propuestas de solución que la competencia ofrece como respuesta a la necesidad general identificada tras el análisis de tendencias.

En este momento lo importante es validar si realmente estas alternativas son relevantes y efectivas en fondo y forma. Esto me permitirá analizar sus condiciones de oferta y ventajas competitivas, para poder aprender y mejorar mi propuesta diferencial del negocio.

4. POSICIONAMIENTO CUIDANDO.COM y VALOR DIFERENCIAL

Bajo este capítulo trataré de explicar el concepto de mi compañía. Es decir describiré el objetivo de la compañía y los motivos que la sostienen y la estrategia prevista para tener éxito.

Para ello me apoyaré en los siguientes sub- capítulos para argumentar y analizar la conclusión sobre el posicionamiento final de mi producto/servicio; es decir la formulación definitiva de la propuesta de negocio.

Concretaré la propuesta de valor, enumerando, describiendo y defendiendo las particularidades de mi propuesta de negocio y las razones por las que hace frente a la necesidad identificada de una forma diferenciadora frente a las alternativas.



Este capítulo presentará también un resumen de cierre con en análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis SWOT o DAFO.

Finalmente, concluiré con la presentación de las declaraciones estratégicas con las que quiero construir mi compañía, es decir: la visión, la misión y los valores y principios corporativos.

5. PLAN DE MARKETING CUIDANDO.COM

En el plan de marketing se analiza el público objetivo al que va destinado CUIDANDO.COM, y se analizarán las principales variables del marketing mix (precio, producto, canales y comunicación), así como se explican los valores principales de la propuesta de valor previamente identificada.

6. LA ORGANIZACIÓN

En estas páginas se explica la composición y estructura de la empresa, detallando cada una de las áreas de la empresa y explicando sus roles y responsabilidades.

7. PLAN DE OPERACIONES

En base a la estructura previamente definida, este capítulo explica las principales actividades a poner en marcha para arrancar el negocio de CUIDANDO.COM, desde las tareas administrativas y financieras hasta las comerciales y de sistemas. Es decir se analizan los procesos claves del servicio.

8. PLAN DE EXPANSIÓN

En estas páginas se hace una propuesta de nuevas fases de evolución del negocio proyectando mejoras, evoluciones y nuevas formas de ingreso del negocio. Esto se hace desde la hipótesis que el negocio evolucionará de forma favorable.

9. PLAN FINANCIERO

En dicho plan se analizan las previsiones de ventas y se explican las hipótesis detrás de dicha estimación. Este plan permite proyectar los ingresos, gastos y beneficio final del negocio para validar la rentabilidad final del negocio.



2. RESUMEN EJECUTIVO

CUIDANDO.COM es una plataforma online o marketplace destinado a mejorar la búsqueda y contratación de servicios de asistencia a la Tercera Edad. Este marketplace online permitirá a las familias encontrar la mejor asistencia y cuidado para sus mayores. A su vez ayudará a cuidadores a encontrar familias para la prestación de sus servicios. Es decir será una plataforma “peer- to-peer” que aprovechando el modelo de economía de comunidades colaborativas, conectará oferta y demanda a la hora de contratar, de forma ágil.

Esta plataforma será de acceso consultivo gratuito tanto a clientes (ancianos/familiares) como a proveedores (cuidadores), pero únicamente se podrá ejecutar la contratación de dichos servicios, una vez se hayan registrado y ejecutado la compra a través de dicha plataforma. Únicamente se podrán dar los datos de contactos de oferta y demanda una vez se tramite la operación.

CUIDANDO.COM recibirá sus ingresos en una fase inicial del negocio, cobrando a ambas partes una comisión por tramitar la contratación a través de la plataforma:

- al cliente final por la posibilidad de buscar, filtrar, comparar y contratar
- al cuidador por darle la oportunidad de publicar una oferta de empleo y conseguir trabajo remunerado

2.1 Modelo Canvas

Abajo un detalle de los nueve módulos básicos donde se refleja la lógica de negocio de mi empresa en torno a los pilares de: cliente, oferta de valor y viabilidad económica.



POLITÉCNICA



Tabla 1: Modelo Canvas CUIDANDO.COM

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
1. Medios de pago 2. Marketing Digital 3. Cuidadores/ Proveedores 4. Redes Sociales 1. Otras empresas : -Residencias -Hospitales -Ayuntamiento y Ministerio Ayuda Social - Agencias y páginas Web Informativas	1. Captación de usuarios 2. Desarrollo marketplace (diseño web, contenidos...) 3. Seguimiento cliente Recursos Clave -Programadores - Personal con conocimiento en marketing digital y experto en el sector - Marca Líder	1. Facilidad del trámite: ahorro tiempo y dinero en contratación, pago y seguimiento 2. Experiencia usuario en la búsqueda y usabilidad 3. Buen servicio calidad Precio 4. Servicio personalizado y adaptado a necesidades 5. Servicio de contratación transparente 4. Seguridad y confianza: expertos del sector	1. Relación Peer-to- peer (sin intermediario) 2. Self-Service: entrevista, evaluación y contratación directa 3. Redes sociales y newsletters informativ 4. Plataforma Web Canales - Plataforma web - Redes sociales Asociación con socios clave	1. Asistencia Básica (recurrente): -Tareas del hogar, compañía, recados etc.) 2. Asistencia Especializada (esporádico): -Tareas sanitarias o de enfermería que requieren profesionalización (logopedas, fisioterapeutas, enfermedades mentales)
Estructura de Costes Minimización de estructura de costes → Externalización hasta volumen de ventas sostenible Maximización de recursos dedicados a la captación de producto y marketing		Fuentes de Ingreso Ingresos por venta: Comisión en función del tipo de servicio tanto al usuario (familiar) como al cuidador En un futuro ingreso a través de suscripciones de clientes		

Socios clave: se compone de la red de partners y proveedores necesarios para que el modelo de negocio marketplace funcione. En el caso de CUIDANDO.COM el negocio se apoyará principalmente en el volumen de oferta de los cuidadores y el tráfico de anuncios que se publiquen en la web. Adicionalmente se apoyará en los servicios de tramitación del pago online, así como en el de la publicidad digital a través de la web y redes sociales.

Actividades clave: se refiere a los procesos de captación de usuarios (tanto de familias como de cuidadores) para fomentar el tráfico de visitas en la web, así como el desarrollo y mantenimiento de la propia plataforma o marketplace . Estos serán las dos principales tareas para el desempeño del negocio.

Recursos clave: los recursos más importantes que se necesitan para que funcione dicho modelo de negocio son el personal dedicado a la creación y mantenimiento de la web, así como el que impulsa la publicidad y comunicación online y a través de las redes. También será necesario contar con experto en el sector para poder identificar y definir el portfolio de productos y servicios a incorporar en el Marketplace

Propuesta de valor: las principales características y beneficios de la empresa que dan valor diferencial al sector de la asistencia a mayores es la de:



POLITÉCNICA



- Personalización o servicio adaptado a cada necesidad
- Calidad –precio en el servicio
- Experiencia de usuario a la hora de buscar y contratar un servicio de asistencia

Relación con clientes: con esto muestro los diferentes tipos de relaciones y comunicaciones que se establecerán con cada tipo de clientes. Principalmente son comunicaciones directas entre oferta y demanda a través de la propia plataforma. Y comunicaciones a través de las redes sociales para dar a conocer la marca CUIDANDO.COM

Segmento de clientes: se ofrecerán dos tipos de servicios según la necesidad particular de cada beneficiario final (mayor):

- a) Asistencia en tareas básicas del día
- b) Asistencia especializada en tareas médicas o sanitarias.

Canales: Serán los canales usados para comunicar la propuesta de valor a nuestra audiencia. Los canales serán propios principalmente a través de la propia plataforma web y las redes sociales. Aunque también se trabajará en un futuro con los posibles socios como otro canal indirecto de venta.

Estructura de costes: describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio del marketplace.

Fuente de ingresos: representa la forma en que mi empresa generará los ingresos necesarios que harán viable este modelo de negocio. En el caso de CUIDANDO.COM será principalmente a través de las comisiones a ambos usuarios de la plataforma (familias y cuidadores).



3. EXPLICACIÓN Y CONCEPTO DE COMPAÑÍA

3.1 De donde surge la idea: premisas y tendencias

Parto de tres tendencias irrefutables y sólidas que definen una realidad social, laboral cultural y tecnológica de nuestro país.

Para cada tendencia, enumero una serie de datos objetivos que la soportan pero lo que es más importante, describo una serie de consecuencias que son las que anticipan unas implicaciones sobre la necesidad real que puede ser cubierta por un negocio adecuado.

Éstas son las tres premisas o hipótesis sobre las que se apoya el origen de mi empresa CUIDANDO.COM:

A. PREMISA IRREFUTABLE PRIMERA: “El envejecimiento de la población en España tiene consecuencias muy positivas pero también muy problemáticas”

B. PREMISA IRREFUTABLE SEGUNDA: “Se ha producido un incremento en intensidad y extensión de las jornadas de trabajo en familias”

C. PREMISA IRREFUTABLE TERCERA: “Disponibilidad de personal con capacidad de trabajar en el sector de la asistencia social (y de tercera edad) y conocimiento en el sector salud”

Adicionalmente en el capítulo de propuesta de valor, explico en profundidad otra realidad irrefutable y muy importante para el contexto de este plan de negocio. Es el de una tendencia en el ámbito tecnológico que promueve cambios hacia nuevos modelos de negocio que transforman el negocio tradicional cambiando nuestra forma de pensar y actuar (comprar productos o contratar servicios por ejemplo).

Esto se explicará con más detalle en dicho capítulo como un aspecto diferencial donde CUIDANDO.COM pretende diferenciarse.

A continuación elaboro cada premisa.

Premisa A: El envejecimiento de la población

PREMISA IRREFUTABLE PRIMERA: “El envejecimiento de la población en España tiene consecuencias muy positivas pero también muy problemáticas”

Este envejecimiento acelerado de la población constituye el factor socio demográfico más importante de las últimas décadas en los países desarrollados.



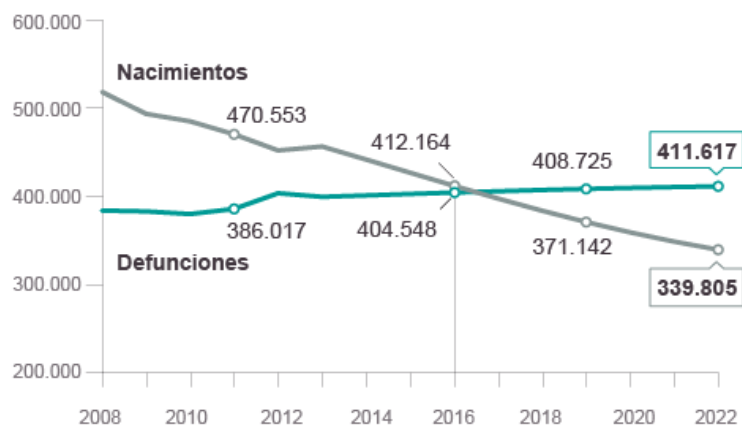
POLITÉCNICA



Datos que soportan la premisa:

- Habrá más fallecimientos que nacimientos (solo ha sucedido en la Guerra Civil y la pandemia de gripe de 1918)

Gráfico 1: Proyección del crecimiento vegetativo en España



Fuente: www.ine.es

- La esperanza de vida de los españoles se ha duplicado en apenas cuatro generaciones y sigue en aumento. Entre 1910 y 2009 la ganancia de un recién nacido ha sido de más de 40 años respecto a la expectativa que tenía su bisabuelo cuando era un bebé. El avance ha sido mayor en mujeres (creció 42,6 años hasta los 84,5) que en hombres (38,8 hasta los 78,4)

Fuente: Los retos de un país envejecido, El País

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/03/actualidad/1399128652_124451.html



POLITÉCNICA

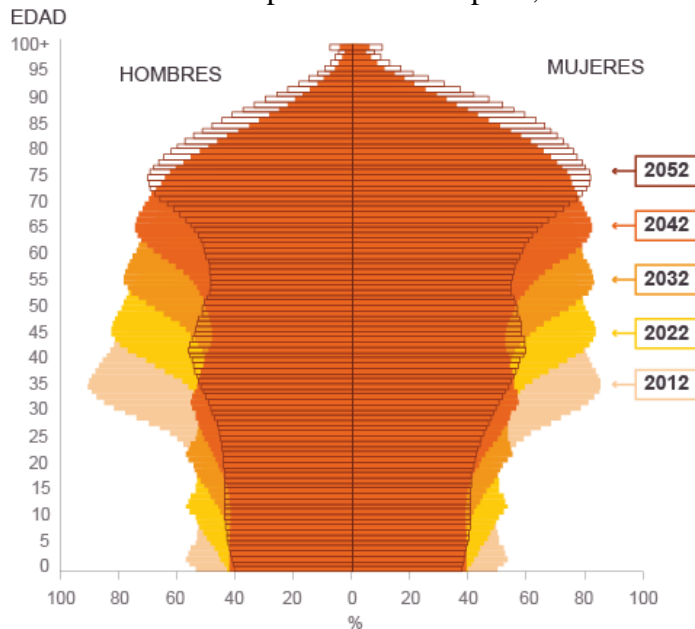


Gráfico 2: Esperanza de vida al nacer en España



- Dentro de 50 años, el 18,2% de mayores de 65 años actual se convertirá en un 38,7%

Gráfico 3: Pirámide de población en España, 2012-2017



- Por cada 100 personas en edad de trabajar hay 27,6 mayores de 64 años; en 2050, habrá casi 73

Fuente: www.ine.es



Consecuencias de la premisa:

Esta realidad, tiene consecuencias lógicas muy positivas:

- Hemos alcanzado una de las tasas de esperanza de vida más altas del mundo (con datos de 2012, las españolas son las mujeres más longevas de Europa con 85 años de expectativa al nacer).
- Ha descendido enormemente la mortalidad infantil.
- La relación entre el ocio, el trabajo y las tareas del hogar cambiará en el futuro, donde el tiempo destinado al ocio cada vez , tendrá mayor peso con las oportunidades que ello conlleva.

Fuente: Hayflick, L. (1999) Cómo y por qué envejecemos. Nueva York- Estados Unidos: Herder.

Sin embargo, como consecuencia opuesta y de signo contrario, el envejecimiento de la población también trae consecuencias negativas:

- Todo esto preocupa en la estructura del país, puesto que implica sostener a una población cada vez más envejecida con la implicación de los desafíos de los sistemas de pensiones, el crecimiento económico, y los costes sanitarios.
- Al extender su longevidad, se manifiestan más los síntomas degenerativos propios de la vejez. Esto significa que una mayor proporción de personas mayores necesitan ser atendidos y cuidados (necesidades que hace años no se manifestaban al tener una esperanza de vida más reducida)
- Llegada a una edad, las personas pueden requerir asistencia de médicos o especialistas en Geriátrica u otra serie de servicios más básicos y funcionales para el subsistir de su día a día (acompañamiento, tareas diarias domésticas etc)
- El porcentaje de personas con limitaciones aumenta conforme aumenta la edad y especialmente se acelera alrededor de los 80 años.

Implicaciones sobre una necesidad real:

Las personas mayores necesitan que alguien les ayude mientras avanzan en su edad. Al igual que ellos cuidaron de sus descendientes necesitan a alguien que les ayude sobre una u otra serie de dependencias como son algunas de las que aquí listo:

- a) Dependencia Física: esto implica la imposibilidad de realizar funciones corporales y básicas de la vida diaria (tareas domésticas, de higiene, alimentación, control de esfínter, etc...)
- b) Dependencia Social: cuando se depende de una o varias personas emocionalmente
- c) Dependencia Económica: cuando se pasa a ser miembros dependientes de un hogar.

d) Dependencia Mental: cuando se pierde la capacidad de tomar decisiones propias.

En todos estos casos es importante mantener buenos hábitos de vida saludables porque existe una clarísima interrelación entre salud y dependencia. Así llegada a una determinada edad, tener unos cuidados sanitarios adecuados para adaptarse a la edad ayudará a mejorar la calidad de vida de nuestros mayores.

Premisa B: Ocupación Laboral de la familia

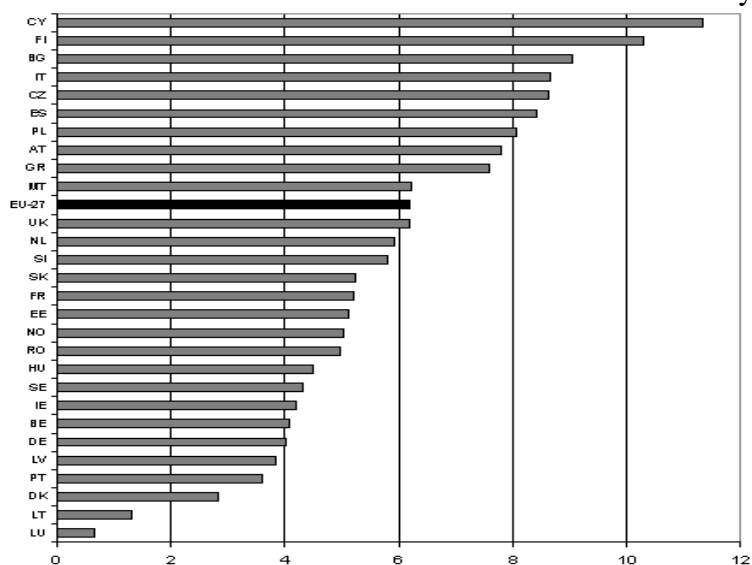
PREMISA IRREFUTABLE SEGUNDA: “Hay una tendencia hacia una mayor ocupación laboral de las familias, que imposibilita el cuidado de sus mayores”

Esta tendencia apoyada de forma directa por la inserción de forma contundente e intensiva de la mujer en el mundo laboral ha cambiado la forma en la que los mayores reciben asistencia y ayudan.

Datos que soportan la premisa:

- La cifra de ocupados a tiempo parcial por razón de cuidados familiares fue la más baja de todo el periodo (2005-2011) lo que refleja que la situación laboral crítica derivada de la crisis económica, apuntalada por las sucesivas reformas del mercado de trabajo, han añadido mayores obstáculos para acceder a estas medidas de conciliación.

Gráfico 4: Encuesta sobre reconciliación entre vida laboral y familiar en Europa



Fuente: EUROSTAT, European Labour Force Survey 2005, reconciliation between work and family life.



POLITÉCNICA



- La conciliación del trabajo con la vida personal es cada vez más difícil.

Tabla 2. Encuesta a asalariados (16-64 años) según puedan o no modificar el inicio o finalización de la jornada laboral, en al menos 1 hora, por razones familiares. Porcentajes.

	Tiene horario flexible	Es posible modificarla, generalmente	Es posible modificarla, rara vez	No es posible modificarla	No sabe
Hombres	6,1	39,6	20,1	28,0	6,3
Mujeres	6,7	42,4	18,3	27,1	5,5
Total	6,4	40,9	19,3	27,5	5,9

Fuente: INE, 2010.

- Las personas ocupadas susceptibles de pedir permisos para cuidar a sus mayores no lo hacen porque consideran que tal decisión podría poner en riesgo su puesto de trabajo (se cita en un 19,2% de casos) y que les puede afectar a su promoción profesional (13,8%).

Tabla 3. Permiso parental a tiempo completo (excedencias) para cuidado de niños/as y adultos dependientes. Cifras absolutas y porcentajes.

	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos
Cuidado de adultos	926	14,9	5276	85,1	6202
Cuidado de niños/as	1529	4,5	32599	95,5	34128
Total	2455	6,1	37875	93,9	40330

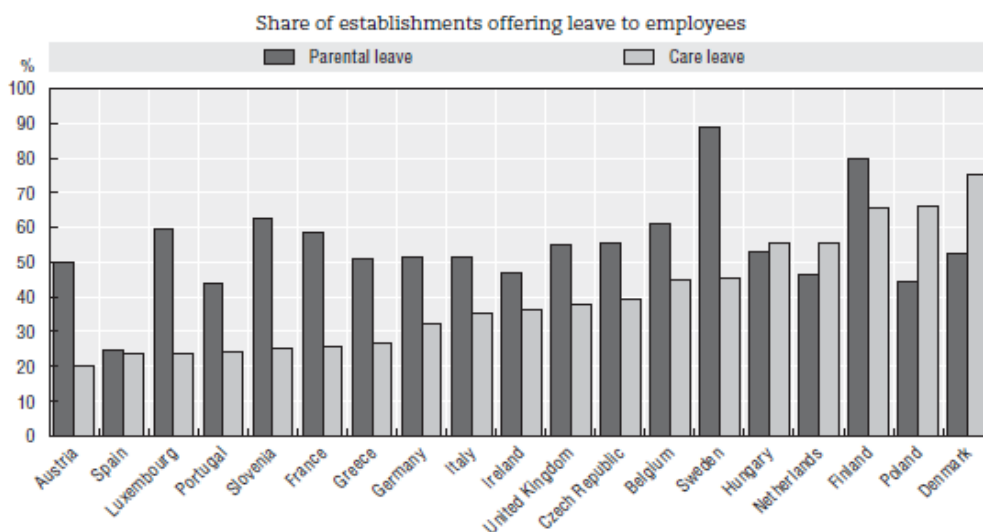
Fuente: Datos del MEySS, Anuario de Estadísticas Laborales 2011.

- En Europa, un 6% de la población ocupada cuida de algún familiar adulto; en España esa cifra asciende al 8%. Aunque en España los permisos parentales, tanto para cuidado de niños como de adultos, no están remunerados. Esto explica en buena medida que sólo una pequeña parte de la población, potencialmente demandante, recurra a ellos.

Gráfico 5. Porcentaje de bajas por paternidad y otros cuidados en algunos países de la OCDE.



POLITÉCNICA

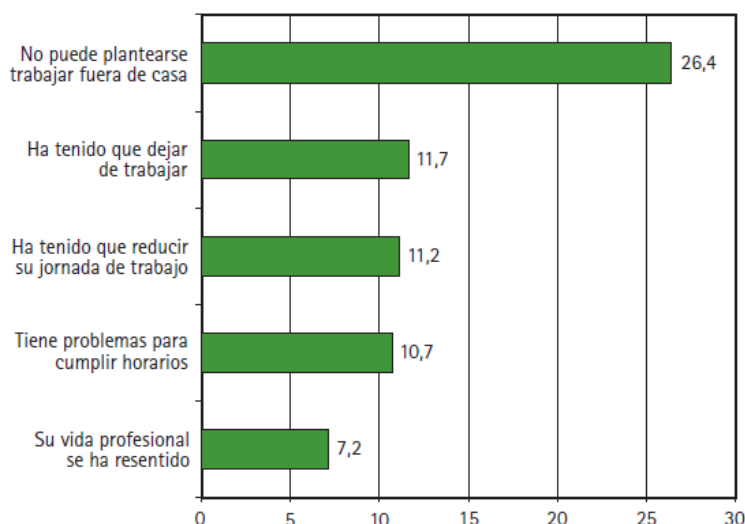


Fuente: OECD, 2011

- En Europa, un 6% de la población ocupada cuida de algún familiar adulto; entre quienes tienen entre 50 y 64 años ese porcentaje asciende al 10%
- En España, cerca de 300.000 personas entrevistadas por el INE en 2010 dijeron que no trabajaban, no buscaban empleo o bien trabajaban a tiempo parcial por hacerse cargo regularmente de personas dependientes

Fuente: INE, EPA, Módulo sobre conciliación, 2010

Gráfico 6. Consecuencias del cuidado en el trabajo pagado, según los cuidadores. España



Fuente: Los tiempos del cuidado El impacto de la dependencia de los mayores en la vida cotidiana de sus cuidadores
Jesús Rogero García Premio IMSERSO "Infanta Cristina" 2009 Premio a Estudios e Investigaciones Sociales



- El cuidado informal de los familiares y amigos se mantiene siempre que no implique un gran esfuerzo (por ejemplo que se menos que diario). En este sentido en todos los países de Europa, excepto Francia y Bélgica, un 80% de las personas de la tercera edad afirman confiar exclusivamente en su familia. Mientras que un 20% de ellos, acude a asistencia profesional, es decir pagada de forma exclusiva o combinada con la ayuda familiar.
- En algunos de los países más avanzados de Europa como Francia, Bélgica, Noruega y Dinamarca tan sólo un 30% de la población de mayor edad, depende en exclusiva de su familia ya que el resto acuden a servicios de pago.

Consecuencias de la premisa:

- No hay tiempo de las familias para cuidar a sus mayores.
- Cuando se trata de cuidadores familiares a mayores dependientes está muy presente en éstos, la idea de obligación y de que cuidar constituye el cumplimiento de un deber.
- Hay empresas e instituciones que podrían suplir esta labor, pero no todas cumplirán los requisitos y necesidades de la familia media española.
- Este contexto social, ha supuesto una incapacidad real de cuidado de las personas mayores con consecuencias negativas sobre las familias y sobre los mayores

Implicaciones sobre una necesidad real:

Es necesario la existencia de personal que asista a la tercera edad tanto a nivel de especialización en salud como en otras actividades básicas de su día a día. Es importante que esto se lleve a cabo bajo las condiciones actuales de la población española: precios económicos y personalización del servicio, así como facilidad de búsqueda y contratación de los servicios.



Premisa C: Personal de salud y asistencia social

PREMISA IRREFUTABLE TERCERA: “Disponibilidad de personal con conocimiento en salud y en asistencia social”

Ante las dificultades del sector de la salud derivada de la crisis europea, los centros hospitalarios se han visto obligados a reducir costes. Esto ha implicado un reajuste del personal de la sanidad pública, reduciendo muchos puestos de profesionales destinados a este sector.

A esta tendencia se le suma el crecimiento de nuevos puestos de trabajo de personal joven y no cualificado que está actualmente trabajando para el Estado aprovechando la demanda de servicios sociales básicos (acompañamiento, paseos, tareas domésticas etc.).

Así, nuevos grupos sociales, como inmigrantes, estudiantes o personas en formación de trabajo social, salen al mundo laboral para servir en labores de familias.

Datos que soportan la premisa:

- España ha sufrido un ascenso del desempleo en las profesiones del sector sanitario y son las enfermeras las más afectadas en esta situación con una tasa de paro superior al 5,60%

Fuente: TTA, Trabajo para Enfermeras

- Se han producido bajadas salariales, incremento de la jornada laboral y reducción de contratos temporales

Tabla 3: Impacto de la crisis en los profesionales

Impacto de la crisis en los profesionales

- Despidos o congelación y no reposición de plazas
- Bajadas salariales (de hasta el 25%)
- Políticas de incentivación a la jubilación

Fuente: Diez temas candentes de la Sanidad española. Informe PWC

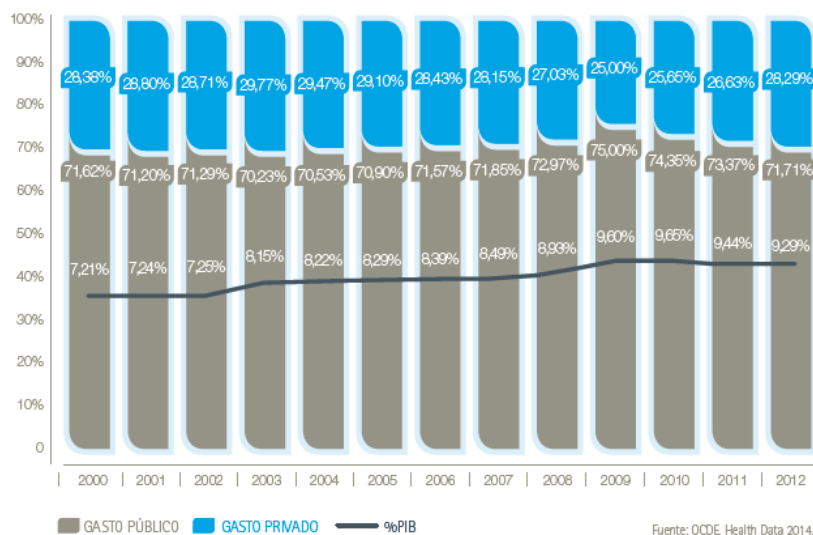
- Se registra por primera vez en la última década, una reducción progresiva del gasto sanitario público, producida sobre todo por las fuertes restricciones presupuestarias que han afectado al gasto sanitario público, por la bajada del precio de los medicamentos y por la reducción salarial en el sector hospitalario.



POLITÉCNICA



Gráfico 6. El gasto sanitario en España: evolución del descenso del gasto público y aumento del gasto privado.



Fuente: Sanidad Privada. Aportando Valor. Análisis de situación 2015

- Para estos profesionales de la salud, existen nuevas fuentes de ingresos, y así surgen nuevas profesiones en algunos sectores que trabajan de forma “freelance” para particulares.
- El 67,3% de las personas incluidas en el régimen especial de servicio doméstico son extranjeras según los últimos datos de afiliación a la Seguridad Social ofrecidos por el Ministerio de Trabajo.
- Si bien el servicio doméstico tradicional se centraba en la limpieza de la casa y, en cierta medida, en el cuidado de niños, últimamente se ha experimentado un cambio hacia la necesidad de contratar a cuidadoras de personas mayores.
- En Italia, Grecia o Portugal, un porcentaje significativo de familias se han aprovechado de una migración masiva de mujeres y del incremento de ayudas del estado para contratar a cuidadores y profesionales sociales de dentro y fuera de la Unión Europea para el cuidado de sus mayores.

Fuente: Domésticas cuidadoras: el papel de las mujeres inmigrantes en el sector privado de asistencia de personas mayores. Raquel Martínez Buján

Consecuencias de la premisa:

- Dada la drástica reducción del personal sanitario hay una importante disponibilidad de personal en formación/formado en el mundo sanitario.



POLITÉCNICA



- El nexo entre inmigración, envejecimiento y dependencia comienza a ser analizado desde una perspectiva asistencial donde la participación del inmigrante (especialmente la mujer) en el estado de bienestar (principalmente en el Sur de Europa) se incrementa, mediante su inclusión en los hogares privados como cuidadoras de personas mayores.

Fuente: Domésticas cuidadoras: el papel de las mujeres inmigrantes en el sector privado de asistencia de personas mayores. Raquel Martínez Buján

Implicaciones sobre una necesidad real

Existe en España un mercado dedicado a la asistencia de personas mayores, que no siempre está regularizado y que sin embargo mueve un volumen importante de dinero.

El progresivo envejecimiento de la población, la ausencia de una red pública de cuidados, la incorporación de la mujer nativa al trabajo remunerado y la internacionalización del mercado laboral han propiciado que el cuidado de personas dependientes sea una nueva fuente de empleo para las personas inmigrantes y otro personal disponible, dentro del marco del actual servicio doméstico en España.

Unido a la crisis hay muchos otros sectores de la población española (estudiantes especializados en asistencia social o salud, otros estudiantes, personas en formación profesional) que también podrían ponerse al servicio de familias y personas ancianas, para ofrecer servicios en tareas básicas del día a día como actividades del hogar o de acompañamiento.

Como se ha comentado, muchas de las tareas requeridas por personas mayores son actividades básicas que solo requieren de tiempo, dedicación y ganas de ayudar, por lo que no requieren de cualificación profesional/ sanitaria específica.

Para el resto de servicios sanitarios, existe un porcentaje de profesionales dedicados al sector sanitario que pueden encontrar nuevas formas de trabajo vendiendo sus servicios directamente al particular, sin necesidad de contratar a través de hospitales o residencias.

3.2 Problema o Necesidad a cubrir

Basado en el análisis del contexto social, económico y de población realizado en el anterior capítulo a través de las premisas descritas se puede concluir que:

Por un lado, los mayores tienen cada vez menos ayuda entre sus familias, para seguir con sus cuidados del día a día y realizar sus necesidades básicas. Por otro lado existe un volumen creciente de personal dedicado ya al cuidado de los mayores (inmigración)



y una fuente adicional de recursos que puedan poner sus conocimientos y su tiempo al servicio de este sector de la población (profesionales de la salud sin trabajo o en formación)

Hasta ahora, la atención que recibían estas personas recaía sobre todo en su familia y, muy especialmente, en las mujeres. Pero hoy en día existen muchos problemas para que la familia pueda atender todas estas necesidades básicas, especialmente por falta de tiempo de los familiares que están ocupados en el trabajo o requieren servir a otras personas (sus hijos y resto de familia).

3.3 Entorno Competitivo

Las familias que no pueden dar este cuidado a sus mayores y optan por contratar en el mercado los servicios de asistencia, cuentan con diversas fórmulas que configuran la oferta de estos cuidados: desde las residencias gerontológicas, los hospitales, los servicios de ayuda social del estado, a las empresas de servicio de ayuda a domicilio y hasta la búsqueda de apoyo en el tradicional servicio doméstico.

Aunque España ha sido un país en el que culturalmente la familia ha sido el principal medio para la administración de estos cuidados, cabe destacar que están entrando en juego nuevas tendencias que están obligando a dar un giro a este tratamiento.

Así dicha actividad de cuidados a mayores, se viene realizando desde diferentes tipos de organizaciones: por un lado la asistencia pública que el estado español ofrece a través de la sanidad pública y otros servicios sociales, aunque como se ha explicado, cada vez está más en retroceso. Y por otro lado la diversidad de tipología de organizaciones privadas que ofrecen servicios variados a estas personas: desde las residencias a otras agencias privadas.

Y por último no debemos olvidarnos de la ayuda familiar (cuidado de abuelas a nietos, de hijos a padres, etc.) y otros organismos sin ánimo de lucro, como fundaciones o voluntariados que siguen ofreciendo estos servicios.

En general podemos diferenciar dicha oferta entre organizaciones que ofrecen servicios especializados (relacionados con la salud y la sanidad) y las que ofrecen otros servicios básicos de asistencia a la tercera edad (tareas domésticas, acompañamiento).

Paso a describir cada uno de estos players del sector, analizando sus puntos fuertes y débiles, para posteriormente explicar el nicho de oferta que sigue existiendo en el mercado, donde CUIDANDO.COM pretende posicionarse.



Servicios Especializados

A. RESIDENCIAS

Son centros de alojamiento y de convivencia que tienen una función sustitutoria del hogar familiar, ya sea de forma temporal o permanente, donde se presta al mayor una atención integral.

En su oferta se suelen diferenciar entre los servicios básicos (como curas básicas, control de higiene, administración y control de medicación, consultas médicas, soporte familiar, manutención, salidas socio-culturales) y otros servicios opcionales con coste extraordinario y voluntarios (como fisioterapia, peluquería, transporte etc), estableciendo de este modo una tarifa básica de precios y una tarifa complementaria.

El público objetivo es una persona mayor de 60 años que, en lugar de permanecer en su domicilio habitual rodeado de su ambiente social y familiar, se ven afectadas por un problema por un deterioro físico, cognitivo o por algún problema social que disminuye su capacidad de autonomía para realizar actividades en la forma considerada normal para su edad y que se ven necesitados de ayuda especializada para satisfacer sus necesidades y conseguir su desarrollo personal. Adicionalmente, la indisponibilidad del tiempo de la familia, obliga a que en ocasiones personas sin tal deterioro físico tengan que vivir aquí por falta de cuidados de la familia, únicamente usando los servicios básicos que las residencias ofrecen.

La competencia directa de estos centros son las cientos de centros de residencia de ancianos en todo el país, así como residencias de estancia diurna o nocturna.

Esta es una oferta que se está incrementando de forma considerable. Según el portal www.inforesidencias.com, éste ha crecido en un 600% en los últimos 10 años. Lo que muestra un dato más de la necesidad de cuidados para este segmento de población.

B. HOSPITALES

Se trata de centros que ofrecen servicios médicos para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades en las personas mayores. Además algunos, tienen como objetivo la reinserción en la sociedad.

Según INSALUD, clientes o “paciente geriátrico”, son aquellos que cumplen tres o más de los siguientes cinco criterios:

- Mayor de 75 años.
- Tener patología crónica o crónica reagudizada con tendencia incapacitante.
- Padecer pluripatología.
- Tener problemas psíquicos acompañantes o predominantes.
- Relación de su estado de salud con problemática social o familiar.



POLITÉCNICA



En España, como en la mayoría de los países de nuestro entorno europeo, casi la práctica totalidad de las personas mayores tienen cobertura sanitaria a través del Sistema Nacional de la Salud. Así, alrededor de un 98% de las personas mayores utilizan la sanidad pública cuando precisan de cuidados médicos.. El problema es que en muchas ocasiones este servicio puede resultar ineficiente a las necesidades integrales de los mayores. O no responder a todas sus necesidades de forma personalizada, únicamente a las médicas. En este sentido los hospitales, principalmente cubren la enfermedad y la salud de los mayores, pero no cubren otras necesidades de cuidados más básico y sociales.

En ambos tipos de centros (residencias y hospitales) la condición principal implica el salir del hogar para ir a un centro especializado. En este sentido es importante resaltar que, no todos los ancianos están dispuestos a abandonar sus domicilios, donde generalmente ha transcurrido toda su vida o buena parte de ella para ser atendidos por expertos. La persona anciana (siempre que no tenga una discapacidad física o mental) tiene por lo general una preferencia por seguir viviendo donde han residido toda su vida y en este sentido agradecerían un apoyo o asistencia en sus propios hogares.

Además, en el caso de las residencias se trata de un sector copado por el capital privado al que no todas las familias pueden acceder por el coste económico que conlleva. Según los datos de SATE, el 74 por ciento de las plazas son ofertadas por el sector privado (el 60 por ciento financiadas por el usuario y el 14 por ciento, concertadas), frente a un 25% de personas que demandan cuidados a domicilio.

C. ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS SOCIALES PÚBLICOS

Desde el Ministerio de Asuntos Sociales se desarrollan servicios dirigidos a la población anciana. Con esta regulación, se establece el derecho de las personas que no se pueden valer por sí mismas (personas mayores y personas con discapacidad) a recibir atención por parte del Estado. La ley configura el Sistema de Dependencia como un pilar del Estado del Bienestar en nuestro país (tras el sistema nacional de salud, el sistema educativo y el sistema de pensiones) , que fueron todos desarrollados en la década de los ochenta.

Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en España residen más de 1.125.000 personas dependientes, aunque se estima que esta cifra aumentará considerablemente en los próximos años, según las previsiones demográficas.

Con el Sistema de Dependencia, el Estado garantiza a las personas mayores y a las personas con discapacidad que no se puedan valer por sí mismas el acceso a los siguientes servicios sociales:

- Prevención de las situaciones de dependencia.
- Ayuda a domicilio.



- Teleasistencia
- Centros de día y de noche.
- Plazas residenciales.
- Otras ayudas técnicas.

En este sentido la ayuda a la dependencia de mayores por parte del estado, ofrece una asistencia integral de las personas dependientes y ofrece ayudas en los ámbitos de la asistencia en domicilio, el trato en hospitales, el transporte, las reformas, la asesoría a mayores, etc. Los beneficiarios pueden participar de estos servicios en función de su capacidad económica de forma que se reparta equilibrada y justamente estas ayudas entre la población más necesitada.

En este sentido, la desventaja de esta oferta, es que en general son muchas las personas que se encuentran en listas de espera para disponer de estos servicios gratuitos por parte del Estado. Además, en gran medida estos servicios dependen de las rentas y condiciones económicas de los posibles beneficiarios, por lo que no se considera una oferta adaptable a todo el segmento de la población mayor, ya que tan sólo algunos de éstos son los que podrían beneficiarse. Esto hace además que el acceso a estos sea tedioso y burocrático en ocasiones y por tanto que la contratación se alargue en el tiempo.

D. CONSULTORAS ESPECIALIZADAS EN EL SECTOR

Aunque no son competencia directa ni indirecta de CUIDANDO.COM, me parece importante tener identificados a estos players del sector, puesto que pueden ser entes influyentes en este mercado por su gran conocimiento sobre tendencias y necesidades.

Se trata de empresas de consultoría que asesoran a empresas, organizaciones y gobiernos en relación a los retos y oportunidades que plantea el envejecimiento en la sociedad. Así algunos de sus servicios especializados pretenden dar respuesta a los procesos de cambio en la atención a la dependencia (centros de día de mayores-residencias geriátricas- Servicios de Atención Domiciliaria - viviendas tuteladas,...) , en los ámbitos de discapacidad (salud mental y geriatría) entre otras áreas. Entre sus servicios de consultoría, ofrecen análisis de viabilidad económica de proyectos, estudios de mercado, valoración de negocio de residencias. Algunas de estas empresas son:

HOFFMANN ELDERLY

GEROKON

Y podrían considerarse como socios potenciales de CUIDANDO.COM



Servicios Básicos

Dentro de este apartado, se encuentran las organizaciones que ofrecen servicios más básicos (y por tanto más recurrentes), es decir apoyo en aquellas actividades que permiten al mayor llevar una vida independiente en el propio hogar. En algún caso, también ofrecen servicios que requieren alguna especialización mayor en salud (masajes, ejercicios mentales etc), pero sin necesidad de recurrir a profesional médico.

Algunas de las actividades que ofrecen este tipo de organizaciones están relacionadas con tareas domésticas, de movilidad en el entorno y de administración del hogar.

Paso a describir cada una de estas organizaciones con sus similitudes y discrepancias:

A. AGENTES DE ASISTENCIA AL HOGAR

Éstas cubren la asistencia básica que la propia familia en muchos casos podría ofrecer, y que por tanto queda fuera del servicio especializados relacionados con la salud (física, mental, geriátrica etc.). Se trata de servicios para tareas del día a día como:

- Cocina, servir y comer.
- Salir a la calle
- Desplazarse para realizar ciertos recados (citas administrativos, compra alimentaria, cita médica)
- Aseo
- Capacidad para vestirse
- Ayuda para determinadas labores de la casa: limpieza de la casa, tareas domésticas, lavar, planchar, etc.
- Atención personal y acompañamiento.

Estas empresas, suelen contratar a su vez a los cuidadores (sus proveedores) de atención en el hogar que son profesionales que realizan esta labor intermediados por las agencias como sus representantes.

Paso a detallar algunas empresas del mercado español que realizan este tipo de tareas cubriendo necesidades básicas y algunas con capacidad de ofrecer servicios de mayor especialización:

VITALIA: Ofrece una gran variedad de programas y servicios para la tercera edad siguiendo el método Hoffman. Desde programas específicos en patologías como Alzheimer, Parkinson, Ictus, Artrosis, hasta servicios más fundamentales de transporte y atención o acompañamiento.

En este caso, el equipo de profesionales que lo forman constituye personal bastante especializado en salud, tales como médicos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, enfermeros, y algunos profesionales que ofrecen servicios básicos como conductores, trabajadores sociales o logopedas, etc.



En cualquier caso los servicios de Vitalia, son en general de coste elevado, puesto que requiere de personal muy especializado y compite contra los servicios médicos y residencias privadas del sector. Además todos sus profesionales trabajan por intermediación.

MIS MAYORES: es una empresa de asistencia a domicilio para mejorar la calidad de vida de las personas con dependencia. Ofrece atención socio-sanitaria a domicilio con servicios como el aseo personal, el apoyo a la movilización, la ayuda en nutrición (asesoramiento nutricional, preparación de alimentos etc.), la limpieza general del domicilio (lavado y planchado de la ropa etc.), las compras domésticas, la enfermería y otros servicios médicos como podología, fisioterapeuta, quiromasaje, esteticista. Esta empresa, emplea o contrata a sus empleados que son auxiliares de Enfermería y Gerontología principalmente, aunque también cuenta con auxiliares de asistencia a domicilio. Esta empresa combina la cualificación de sus profesionales y el trato personalizado a las familias, con un seguimiento exhaustivo con la familia y los mayores. Para ello, la empresa misma es la que se encarga de valorar la necesidad de cada familia caso a caso y posteriormente recomendar al profesional que se adapte al perfil del cliente y sus necesidades. Sólo trabaja en la comunidad de Madrid y el precio final que ofrecen es elevado dada su alta especialización y asistencia personalizada.

CUIDADO DE MAYORES: es una página web que da la posibilidad de publicar un anuncio como cuidador o cuidadora de personas mayores totalmente gratis y sin cuotas. No es una empresa que contrata cuidadores directamente, sino simplemente un directorio con publicación de anuncios y acceso a información.

SER HOGAR. Ofrece servicios a las familias con necesidades en el hogar, como la limpieza, la cocina, compra y preparación de alimentos, el acompañamiento a mayores (aseo personal, ayudas para levantar y acostar movilizaciones cuidado de ancianos). Es un servicio de actividades básicas y sus precios y tarifas son económicas en comparación con el resto del sector, puesto que no cuenta con personal con titulación y experiencia específicos en geriatría o asistencia social, sino simplemente son personas capaces de colaborar en la ayuda a domicilio.

SERVICIO DOMESTICOO es una empresa que da solución a la búsqueda de empleadas y empleados de hogar en España. Se trata de un buscador para localizar candidatos para trabajar en servicio doméstico y la asistencia a la tercera edad según las necesidades solicitadoras por las familias a través de su solicitud online. La página web permite entrar al usuario en el buscador y elegir el tipo de empleado o empleada que busca, según los criterios de servicios que la propia página ofrece. Sin necesidad de registrarse el buscador ofrece un listado de candidatos donde se puede comprobar su ficha con información personal y profesional. Se requiere el registro en la página web del usuario una vez que se quiera contratar el servicio. Y es en este momento cuando se



pone a disposición los datos de contacto de los candidatos que hayas elegido para contactar con ellos y entrevistarles.

La página web da algunos consejos sobre cómo llevar a cabo la entrevista a los candidatos, cómo verificar la información del candidato, y ofrece un precio medio comparado con el resto del sector.

B. VOLUNTARIADO O FUNDACIONES

CRUZ ROJA

AMIGOS DE LOS MAYORES

TERCERA EDAD

EDAD & VIDA

Otros

Se trata de fundaciones, cooperativas o asociaciones de atención especializada a la tercera edad, que por un lado recogen información sobre las necesidades de las personas mayores y por otro impulsan iniciativas que contribuyen a mejorar su calidad de vida a través de servicios sociales y voluntariado de manera responsable y sostenible.

Estos son algunos de los servicios gratuitos que ofrecen:

- Ayuda a Domicilio Básica- asistencia a personas mayores y discapacitadas en su cuidado personal y necesidades domésticas
- Acompañamientos a domicilio: visitas que se realizan al menos una vez a la semana con el objetivo de acompañar y dar cariño.
- Acompañamientos puntuales: ayuda a la persona mayor en sus gestiones administrativas, sanitarias
- Ayuda a Domicilio Complementaria- Las personas mayores reciben el acompañamiento del voluntariado para salir a la calle a realizar gestiones, de paseo, etcétera; aunque si esto no es posible el acompañamiento se realiza en el domicilio
- Acompañamiento en residencias: acompañar a personas mayores que viven en residencias

La diferenciación principal con el resto de players del sector es que aunque el objetivo de sus servicios puede ser en muchos casos similar a los que otras empresas privadas están ofertando, son empresas sin ánimo de lucro que no cobran por los servicios ofrecidos a los mayores. Y por ello en muchas ocasiones no cuentan con profesionales cualificados, ni son capaces de dar respuesta a la demanda del mercado, ya que dependen de los recursos tanto económicos como materiales (entre ellos los de los profesionales proveedores del servicio) para poder servir a las necesidades de todos sus clientes.



En este sentido se posiciona en un lugar calidad coste, normalmente por debajo del resto de las empresas del sector.

Y su forma de acceder a dichos servicios es a través de la propia ON sin posibilidad de evaluar directamente a los candidatos finales.

C. WEBS INFORMATIVAS O DIRECTORIOS

Se trata de plataformas de búsquedas de residencias u otras empresas de ayuda a la tercera edad, con análisis sobre centros geriátricos (plazas vacantes, zonas geográficas, rango de precios y condiciones del servicio) y otros servicios relacionados con los servicios de asistencia a la tercera edad. Tal y como se ha explicado en el apartado anterior, en el caso de las residencias, el crecimiento de este tipo de oferta ha impulsado la creación de múltiples plataformas que consoliden este tipo de información útil respecto a este campo de actividad. Sin duda son muchos los buscadores de residencias que ya hay en el mercado español, pero en ningún caso son plataformas para contratar dichos servicios, tan sólo son informativos.

INFORESIDENCIAS: es uno de los buscadores mejor posicionado en el mercado español para encontrar servicios a la Tercera Edad. Éste ya dispone de 125.000 visitantes/mes; 14.000 usuarios registrados y un espacio propio en la web, así como Bolsa de trabajo y servicio de ofertas.

TERCERA EDAD ORG y muchas otras más son algunos ejemplos de plataformas por internet o directorios con información no sólo de residencias, sino de otros servicios sociales

INFOELDER: se trata de una plataforma de asesoramiento y búsqueda de servicios para la Tercera Edad, donde a través de su call center atiende las necesidades de las personas mayores o de familiares para encontrar entre varias opciones la que mejor se adapte al presupuesto, localización y preferencias del cliente.

Algunas de las ofertas de servicios que ofrece esta empresa española son:

- Búsqueda de: residencia de ancianos, centros de día, pisos tutelados y cuidados en casa
- Servicio de tele asistencia: para cubrir necesidades de atención puntual y asistencia rápida en casos de emergencia principalmente (caídas en casa, fuego, alarma...) donde a través del seguimiento del call center o una alarma instalada en la casa/móvil, puede anticiparse y controlar accidentes.
- Búsqueda de servicios de ayuda a domicilio para el mayor. Una vez el familiar realiza un filtrado de búsqueda sencillo (localización y tipo de servicio) aparece un listado o directorio de empresas privadas, asociaciones y otras organizaciones que ofrecen directamente el tipo de servicio solicitado. Infoelder únicamente ofrece el link a su página web y los datos de contacto de la empresa, pero no



gestiona ninguna contratación directa del servicio concreto ni pone en comunicación al familiar con el cuidador final.

La diferencia de estas empresas, con respecto al resto de empresas analizadas en este capítulo es que no son empresas contratantes de profesionales que ofrezcan estos servicios, sino simplemente canales informativos o directorios de empresas que de forma gratuita ofrecen una búsqueda sobre colaboradores del sector de la ayuda al mayor, ya sean agencias de contratación de estos servicios, residencias u otros. En este sentido, dichas empresas no permiten contactar directamente con el cuidador final, y a veces ni siquiera ofrecen la información relevante para poder comparar entre unos y otros. Estas páginas webs o directorios tampoco requieren el registro del usuario en sus páginas y sus buscadores suelen ser bastante básicos.

3.4 Resumen del contexto competitivo

Como finalización al análisis cualitativo de los competidores del mercado, me gustaría destacar dentro del segmento de organizaciones que ofrecen servicios de cuidados a los mayores el auge del sector privado (residencias sociales, residencias psicogeriatrías, ayudas domiciliarias y servicio doméstico destinado a cuidar ancianos). Éstas empiezan a tender en el mercado español hacia una mayor inversión que el sector público. Esto es por el contexto de crisis económica explicada en la 3ª de las premisas del capítulo anterior.

En este sentido es importante resaltar que la tendencia de las familias es enfocar el cuidado de sus mayores hacia el sector personalizado y privado, sin tanta dependencia del sector público español, que tantas dificultades presenta a la hora de acceder y contratar el servicio final (listas de espera, burocracia etc.)

Tabla 4: Indicadores del gasto sanitario y social (público y privado) de la población mayor dependiente, España.

	Porcentaje del PIB		
	Gasto total	Gasto público	Gasto privado
Servicios sanitarios	0,37	0,37	0,00
Farmacia	0,09	0,09	0,00
Servicios Sociales	0,46	0,24	0,22
TOTAL	0,92	0,70	0,22

Fuente: Monserrat Codorniu (2004). Base datos: Año 2000.



POLITÉCNICA



Por último, como resumen a este capítulo, me gustaría reflejar en los siguientes gráficos las diferencias de posicionamiento de dichos competidores en el sector y la conclusión sobre sus principales diferencias entre unos y otros y con respecto a CUIDANDO.COM.

Tabla 5: Posicionamiento de los players del sector: Asistencia a Mayores

PLAYERS	OFERTA	PRECIOS Y CONDICIONES	VENTAJA COMPETITIVA
SERVICIOS ESPECIALIZADOS <ul style="list-style-type: none"> Residencias Hospitales <ul style="list-style-type: none"> Servicios Sociales del Estado <ul style="list-style-type: none"> Empresas consultoras SERVICIOS BÁSICOS <ul style="list-style-type: none"> Agentes de Asistencia a domicilio <ul style="list-style-type: none"> Web Informativas/Directorios VOLUNTARIOS <ul style="list-style-type: none"> Voluntariados y Fundaciones 	SERVICIOS ESPECIALIZADOS <ul style="list-style-type: none"> Atención integral al anciano: <ul style="list-style-type: none"> Servicios médicos Servicios de alojamiento Servicios de ayuda a la dependencia: <ul style="list-style-type: none"> Autonomía y Atención a la Dependencia Servicios de asesoramiento a empresas SERVICIOS BÁSICOS <ul style="list-style-type: none"> Atención elemental de tareas domésticas: cocina, movilidad, recados (citas administrativos, compra alimentaria, cita médica) , aseo , baño, acostar Servicios informativos, consultivos y de búsqueda de servicios de asistencia a la tercera edad Asesoramiento telefónico y tele-asistencia VOLUNTARIOS <ul style="list-style-type: none"> Servicios de acompañamiento y atención al anciano de forma gratuita 	SERVICIOS ESPECIALIZADOS <ul style="list-style-type: none"> Privado: Costoso , fijo y exclusivo Público: Económico , genérico y limitado <ul style="list-style-type: none"> -> búsqueda y contratación tradicional: intermediación SERVICIOS BÁSICOS <ul style="list-style-type: none"> Agentes a domicilio: variedad de precios. Sin contratación directa, intermediación Web Informativas/ Directorios: gratuito y no contratación <ul style="list-style-type: none"> -> búsqueda y contratación online, pero no siempre directamente VOLUNTARIOS <ul style="list-style-type: none"> Gratis , limitado y no profesional 	SERVICIOS ESPECIALIZADOS <ul style="list-style-type: none"> Atención especializada Profesionalización en medicina y servicios sociales SERVICIOS BÁSICOS <ul style="list-style-type: none"> Mayor oferta y variedad de precios Servicios informativos, de búsqueda y consulta Comparaciones y Rankings (algunos) VOLUNTARIOS <ul style="list-style-type: none"> Gratuito y vocacional

Fuente: propia

Las residencias y hospitales, son ambos tipos de centros competencia indirecta para CUIDANDO.COM, puesto que está destinado a mayores que abandonan sus domicilios y se ven obligados a trasladarse de sus hogares. Además el objeto de sus servicios suelen estar más orientados a servicios especializados en medicina o salud mental, que requieren de profesionales expertos como médicos y otro personal sanitario que son contratados directamente por estos centros.

Además la forma de buscar y contratar estos servicios todavía se viene haciendo de forma tradicional: visitando físicamente las instalaciones y a través de la intermediación de la propia residencia que valora lo que es mejor para el mayor.

En cuanto a los servicios sociales del Estado, podrían ser competencia de CUIDANDO.COM, pero suelen estar más orientados a personas con necesidad máxima por rentas bajas o alta discapacidad del mayor. En este sentido, hay una parte importante del sector de la tercera edad que queda totalmente fuera de su alcance. E incluso los



mayores muy necesitados, pueden a veces encontrarse en listas de espera para disponer de estos servicios gratuitos.

CUIDANDO.COM, por el contrario, pretende ajustarse a las necesidades que demande el propio mercado (en tipo de servicio y precio) y reconciliar una oferta y demanda de servicios básicos.

Finalmente el caso de los agentes de ayuda a domicilio, si serían una competencia directa para CUIDANDO.COM porque cubren los mismos servicios de asistencia básica que la familia no puede ofrecer (compañía, tareas domésticas...) y algunos servicio más especializados relacionados con la salud (física, fisioterapéutica, etc.).

Aquellas agencias cuyo posicionamiento de contratación de los servicios de asistencia sea a través de sus páginas web y de forma directa (SER HOGAR, SERVICIO DOMESTICOO) son los que más directamente compiten contra CUIDANDO.COM, aunque el resto también podría ser competencia directa.

Sin embargo, sigue habiendo aspectos diferenciales con respecto a este tipo de agencias tales como:

- La forma de contratar: empresa de servicios intermediaria vs marketplace de contratación directa
- La forma de emplear a sus proveedores/cuidadores
- La experiencia de usuario , en la búsqueda, navegabilidad , contratación y pago de los cuidados,.
- La búsqueda avanzada (filtros, categorización de los servicios etc.)
- La seguridad y la forma de pago online
- La publicación de perfiles de cuidadores
- La forma de comunicación online y las entrevistas

En capítulos posteriores se hará un análisis más detallado de estas y algunas otras funciones en las que CUIDANDO.COM se diferencia de esta competencia directa.

Las fundaciones o ONG no se consideran competencia directa principalmente por ser organizaciones sin ánimo de lucro, a pesar de que puedan ofrecer servicios similares, puesto que ni la forma de contratar es la misma (se trabaja con voluntarios no remunerados) ni cuenta con la capacidad de servir a toda una demanda de necesidades ya que tienen la limitación de su personal (tanto en volumen como en cualificación).

Abajo se muestra un gráfico con el posicionamiento de cada uno de estos players con respecto a dos de las variables diferenciadoras de CUIDANDO.COM: calidad del servicio y precio y experiencia de usuario en la web a la hora de buscar y contratar dichos servicios.

En posteriores capítulos se entrará más en detalle sobre el resto de variables que son claramente diferenciadoras de CUIDANDO.COM.

Gráfico 6: Posicionamiento Competitivo



Fuente: propia

Como conclusión a este capítulo comparativo de los potenciales competidores de CUIDANDO.COM se puede concluir lo siguiente: *Ninguno de estos players cubre la necesidad de nicho donde CUIDANDO.COM se quiere posicionar:*

- Plataforma de “matching” de oferta y demanda de servicios
- Combinación de un servicio de calidad- precio económico adaptado a las necesidades particulares
- Experiencia usuario avanzado a través de un marketplace online con capacidades avanzadas de búsqueda, comparativa , contratación y pago
- Valores de transparencia, confianza y agilidad, gracias al tráfico de visitas en la web y a las recomendaciones de los propios usuarios
- Posicionamiento de particular a particular o *peer-to-peer*



4. MARKETPLACE DE ASISTENCIA A LA TERCERA EDAD

En el capítulo anterior se concluye que aunque la competencia analizada, si responde a la problemática general de la asistencia a los mayores, con una variedad de tipo de ofertas y precios amplia. En ningún caso ninguno de los competidores, cubre esa necesidad específica de facilitar al usuario la búsqueda, acceso y contratación directa a dichos servicios a través de una plataforma web como pretende CUIDANDO.COM.

4.1 Qué es Cuidando.com

Aunque se ha visto que si existen agencias que ofrecen este tipo de servicios de ayuda al mayor, cabe destacar que ninguna ofrece una experiencia de usuario de contratación directa de sus servicios, como CUIDANDO.COM. Este es el valor diferencial en este mercado que hasta ahora venía contratando estos servicios de forma más tradicional. Es por tanto el modelo de negocio basado en un marketplace que permite una interacción colaborativa entre los usuarios (familias del mayor) y los proveedores (cuidadores del mayor), donde reside la ventaja competitiva y diferencial de la empresa.

CUIDANDO.COM pretende convertirse en el primer marketplace en España como punto de unión entre usuarios e interesados para compartir experiencias, búsquedas y consejos relacionados con el cuidado a las personas mayores.

Así, CUIDANDO.COM ofrecerá una oferta de servicios similar a la de sus competidores, pero con una forma diferente de contratarlo, a través de un marketplace que brinda nuevas ventajas al consumidor final, como son la transparencia y comunicación directa entre particulares, sin la intervención de empresas intermedias.

CUIDANDO.COM ofrece también al lado de los proveedores, es decir a los propios cuidadores la posibilidad de tener un espacio de búsqueda de trabajo, a través de la creación de perfiles profesionales haciéndose visible al mercado y permitiendo diferenciar su oferta.

Abajo una tabla resumen del tipo de actividades de asistencia donde plataforma CUIDANDO.COM pretende posicionarse.



POLITÉCNICA



Tabla 6: Actividades de asistencia al mayor que CUIDANDO.COM ofrece

Actividades Básicas de la Vida diaria	Actividades Instrumentales de la Vida Diaria	Actividades Avanzadas de la Vida Diaria
Cuidar la propia salud	Deambular sin medio de transporte	Actividades físicas: ejercicios intensos, trabajos
Lavarse y cuidar de su aspecto	Cuidarse de las compras y del control de los suministros y servicios	Actividades sociales: aficiones, viajes, participación social
Controlar la higiene personal relacionada con los procesos de excreción	Ocuparse de las comidas	Actividades mixtas: deporte, etc.
Vestirse, desvestirse y arreglarse	Ocuparse de la limpieza y el cuidado de la ropa	
Comer y beber	Ocuparse de la limpieza y el mantenimiento de la casa	
Realizar cambios de las diversas posiciones del cuerpo y mantenerlas	Ocuparse del bienestar de los demás miembros de la familia	
Levantarse, acostarse, permanecer de pie o sentado		
Desplazarse dentro del hogar		
Hablar		

Fuente: propia

Como referencia, es importante mencionar que existen otros negocios similares al marketplace CUIDANDO.COM. Concretamente en Estados Unidos surge hace años un concepto muy similar, donde la clave de su éxito de negocio, es el modelo basado en las comunidades digitales y el tráfico de sus usuarios contratando online.

Bien porque Estados Unidos es un país con poca ayuda social y sanitaria del Estado, bien porque se trata de una sociedad digital más avanzada en la cultura de internet y las redes sociales, el éxito de este marketplace de servicios de asistencia a los mayores lleva varios años funcionando exitosamente con la empresa CARE.COM.

Se trata de un plataforma que ofrece un punto de encuentro entre soluciones de cuidados y asistencia a mayores y sus familias, que comienza con una búsqueda exhaustiva de candidatos y termina con la contratación y pago a través de la propia plataforma.



POLITÉCNICA



Los marketplace como nuevo modelo de un negocio merecen un paréntesis a analizar el porqué de su éxito del negocio colaborativos, que en los últimos años han ido surgiendo en diversos sectores.

Esta es sin duda otra tendencia en el ámbito tecnológico en la que se apoya CUIDANDO.COM para justificar el éxito de su modelo de negocio.

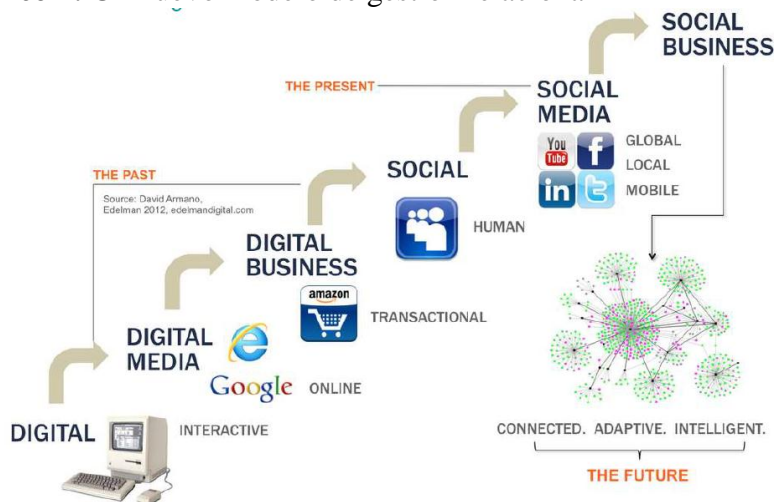
4.2 Modelo Marketplace y comunidades digitales

A día de hoy, la comunicación socio digital de comunidades interconectadas en la red de internet, es la que está empujando fuerte en las sociedades más avanzadas. Es gracias al avance de las tecnologías de móviles y de nuevas herramientas de la comunicación (web socializadas, redes sociales, comunidades de interés, foros de consulta y debate, mensajería instantánea social, etc.), que se están transformando las comunicaciones más tradicionales hacia entornos socio digitales.

Esta tendencia de las comunidades digitales, está incitando nuevos modelos de negocio hacia la socialización y democratización de los procesos o modelos de gestión relacional.

Abajo el gráfico muestra la evolución de esta era digital, y la progresión de los modelos relaciones por internet:

Gráfico 7: Un nuevo modelo de gestión relacional



Fuente: Módulo de Marketing, Máster UPM

Sin duda, el acceso a la tecnología y el uso de internet han creado una cultura digital que ha cambiado nuestra manera de pensar y actuar (por ejemplo en la manera de comprar productos o contratar servicios). Desde empresas más estables como Ebay que han hecho que confiemos en un desconocido hasta nuevos modelos de negocio colaborativo como Airbnb o Uber. Están renaciendo ideas que complementan la manera actual de comprar las cosas, abriéndose para el consumidor final un abanico de opciones en



POLITÉCNICA



diferentes sectores, fusionando los modelos más tradicionales con nuevas formas de hacer cosas. Al final se está potenciando el derecho de los propios ciudadanos (y no de las empresas) a producir valor y servir a la sociedad. Es decir la gente puede ya generar ingresos, siempre que se paguen impuestos y se tengan las licencias para ejercer dichas profesiones.

Me gustaría resaltar algunas de las plataformas más populares, como espejo en el que CUIDANDO.COM se va a basar como modelo de negocio:

Bla Bla Car *Conectamos conductores con pasajeros para compartir coche.*

Transporte. El sector de la movilidad es el que más se ha desarrollado. Blablacar es la referencia europea para compartir coche, con más de 10 millones de personas registradas en su página. Una encuesta realizada por la empresa revela que sus clientes confían en la comunidad online, casi tanto como en sus propios familiares: 4,7 sobre 5 en un pariente, 4,2 en otros usuarios.



Nuestra casa es tu casa: Alquila espacios únicos y alójate con anfitriones de más de 190 países.

Alojamiento. La crisis ha propiciado que muchos ciudadanos alquilen una habitación de su casa para sacar un ingreso extra. Páginas como Airbnb, que pone en contacto a nativos con viajeros que buscan cama, han soliviantado a hoteleros de 190 países.

etece.es *Encarga tus tareas del hogar y oficina a profesionales de confianza.*

Arreglos. Las webs que publicitan manitas son de las más novedosas. Plataformas como Etece.es, anuncian profesionales que no son trabajadores de la empresa, sino autónomas que pagan a la web por su gestión y cobran al cliente por sus servicios.

trip4real *Actividades y rutas por gente local*

Actividades. Vecinos y pequeñas empresas utilizan Internet para proporcionar servicios. Quienes se publicitan en páginas en su mayoría son particulares que ofertan actividades como paseos turísticos o talleres varios, fijando un precio por adelantado.

4.3 Consideraciones legales del modelo Marketplace

Aunque en este proyecto no pretendo dar solución al problema, aún no resuelto, de la regulación y normativa de estos negocios colaborativos por internet, si me gustaría comentar que es un aspecto importante a tener en cuenta una vez se quiera poner en marcha el marketplace de CUIDANDO.COM.

¿Cómo deberían ser las leyes y la seguridad que regulan los servicios de contratación que CUIDANDO.COM ofrece al a través de su plataforma web?



POLITÉCNICA



El auge de estos modelos económicos basados en la colaboración digital entre oferta y demanda aún no tiene un marco legal claro que lo regule a nivel mundial. Del mismo modo que con la digitalización de la música apareció la piratería, los problemas legales llegaron cuando el negocio se consolidó. El problema es que estos negocios no encajan con la normativa existente y obsoleta en nuestras sociedades. En principio estas plataformas colaborativas son sólo espacios donde oferta y demanda se conocen, sin la intervención de nadie en la reconciliación de la oferta y la demanda.

El problema de todo esto puede surgir en el control de la fiscalidad, porque al tratarse de servicios prestados por particulares y para particulares, su dimensión se reduce a economías micro, a través de micro-ingresos. Y aquí es donde reside el reto de la regulación fiscal porque son sistemas de igual a igual, es decir de ciudadano a ciudadano y no vertical, de empresa a consumidor.

Además está el problema sobre la protección al consumidor, que tampoco está aún muy preparado para una relación entre particulares. Aunque hay plataformas que si ofrecen seguros, éstos son un plus en el servicio de calidad, pero la normativa del comercio electrónico aún no ha fijado como responsable al intermediario.

Se podría decir, que esto está resuelto de alguna manera a través del sistema de reputación, es decir los juicios de valor de los propios particulares que usan estas plataformas colaborativa. Así, estas plataformas se rigen principalmente por el modelo de comentarios y valoraciones de los propios usuarios, donde por lógica si el servicio no es bueno, las malas notas propiciarán la muerte de la empresa. Este es un cambio de premisa, donde la tendencia o moneda de cambio del futuro de este tipo de negocios estará basada en la confianza.

Desde la Unión Europea, en Mayo 2015 se ha concluido que empresas como Blablacar, Uber o Airbnb no ejercen competencia desleal contra hoteles y taxistas, pero si puntualizan que dichos usuarios (conductores, alquileres) deben pagar sus impuestos por los ingresos que reciben. De la misma manera CUIDANDO.COM debe garantizar que sus usuarios cuidadores paguen por esta fuente de ingresos.

A favor, o en contra de estos nuevos modelos de economía, la realidad es que aún no hay una regulación clara y transparente para estos negocios y en este sentido CUIDANDO.COM no se posiciona pero si está alerta de las nuevas regulaciones del sector y conoce las posibles implicaciones en el negocio.

4.4 Fuerzas Porter

Sólo una vez analizado las tendencias del sector y su entorno competitivo, es posible entender la dimensión del negocio, las posibles amenazas y sin duda el nicho de oportunidad.



POLITÉCNICA

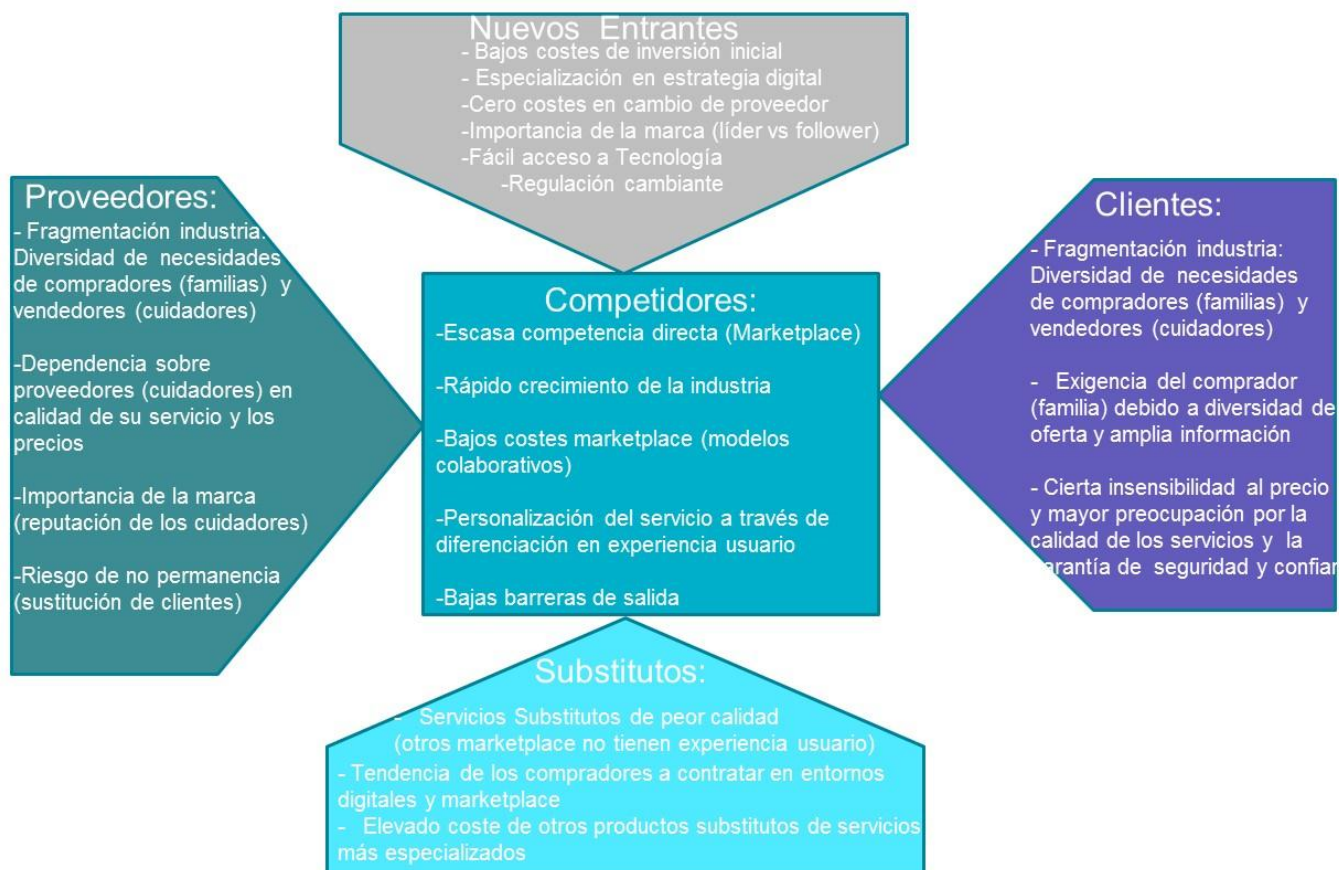


Por ello resumo en el siguiente cuadro de Porter, las 5 fuerzas competitivas fundamentales del sector donde CUIDANDO.COM se constituir:

- Amenaza de los nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre competidores existentes

Con ello pretende manifestar algunas de las consideraciones a tener en cuenta en dicho sector, para luego poder valorar mejor mi plan de marketing y estimaciones financieras.

Abajo detallo de cada una de las Fuerzas de Porter aplicadas en este estudio de negocio:



4.5 Análisis SWOT

Igualmente y a modo de conclusión, detallo abajo un cuadro resumen con el análisis de las Fortalezas-Debilidades- Oportunidades-Amenazas de CUIDANDO.COM en su entorno tanto interno como externo del sector. Eso permitirá sacar conclusiones para el posterior análisis de posicionamiento estratégico.



POLITÉCNICA



En próximos capítulos se entrará en detalle sobre el posicionamiento y dimensionamiento del negocio de CUIDANDO.COM (i.e. tamaño y crecimiento del mercado) , pero con este análisis SWOT pretendo resaltar la oportunidad en este nicho de mercado, desde el punto de vista de clientes, proveedores, competidores.

FORTALEZAS

1. Nicho de mercado inexistente
2. Apoyado en modelos de negocio similares que han triunfado en otros países como www.care.com o www.urbansitter.com
3. Modelo de negocio innovador : *líder vs follower*
4. Cobertura de necesidades del mercado español, claramente identificadas :
 - población envejecida
 - familias sin tiempo para dedicar a sus mayores
 - costes económicos para tareas básicas
 - nuevas fuentes de ingresos para los cuidadores
 - experiencia usuario basado en comunidades digitales
5. Proyección de crecimiento alta, motivado por:
 - tendencia hacia modelos colaborativos y marketplace
 - tendencia a un mayor envejecimiento de la población que el Estado no podrá atender
6. Relativamente baja inversión inicial , con financiación necesaria para:
 - Construcción de la plataforma web
 - Publicidad y Marketing Digital
 - EmpleadosNo requiere de otras inversiones : inmobiliarias, alquiler, compra de material etc.
7. La empresa cuenta con buenos recursos humanos con experiencia
8. La empresa cuenta con recursos financieros y económicos iniciales para lanzar la empresa
9. Servicio diferenciador en el sector de asistencia a mayores, por su novedad en la experiencia de usuario, basado en la confianza y transparencia entre particulares :
 - Contratación y pago directo de familiar a cuidador, a través de la plataforma
 - Web fácil e intuitiva de usar:
 - Búsquedas avanzadas de perfiles: filtros, segmentación, condiciones, localización, comparaciones y rankings
 - Posibilidad de elección y entrevista directamente entre familiar- cuidador
10. Servicio de atención individualizada y personalizada a las necesidades del cliente



POLITÉCNICA



DEBILIDADES

1. Riesgos de ser el primer entrante con un modelo de negocio rompedor en el mercado español
2. Competencia de las agencias de ayuda a domicilio y otras empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio pero sin ser a través de un marketplace digital. Éstas podrían captar a parte de los familiares o cuidadores de CUIDANDO.COM
3. Ninguna reputación o marca en el mercado español
4. Modelo de negocio demasiado innovador para este tipo de servicios. Desconfianza de las personas ante una forma diferente de contratar servicios para asistencia a sus mayores
5. Falta de seguridad por parte de los usuarios de la plataforma, tanto las personas mayores o familiares, como los propios cuidadores, ya que el éxito de la plataforma depende del uso correcto que los usuarios le den:
 - Riesgo de fraude en el pago
 - Riesgo de engaño del perfil del cuidador o la familia
 - Riesgo de otros accidentes
6. Bajo volumen de usuarios (tanto oferta como demanda) impidiendo agilidad, transparencia y visibilidad sobre el funcionamiento del marketplace ya que al basarse en el peer-to-peer, sólo se puede sustentar con un volumen alto de usuarios
7. Insuficiente experiencia de los fundadores de CUIDANDO.COM en el sector de la tercera edad y la salud.

AMENAZAS

1. La exclusión de la tecnología (uso de internet y redes sociales) entre la población de algunas regiones de España (Internet apenas llega a pueblos donde se encuentra un segmento importante de esta población envejecida)
2. Cumplir con la normativa y regulación cambiante en España para los ámbitos de:
 - Salud y asistencia social a la tercera edad
 - Fiscalidad en la regulación de los negocios de marketplace colaborativos
 - Seguridad
3. Posibles cambios regulatorios en el ámbito de negocios por internet
4. Riesgo de fuga de cuidadores hacia otras fuentes de empleo
5. Riesgo de bajo tráfico de visitas en el web y escaso volumen de usuarios registrados en el marketplace
6. Bajada de precios o mejora de servicio de otros competidores que lancen su operativa a través de otros marketplace (Agencias de ayuda doméstica, Residencias)



POLITÉCNICA



OPORTUNIDADES

1. Se trata de un mercado nuevo (marketplace digital) y sin explotar en el área de servicios de asistencia a mayores
1. Casos de éxito de otras referencias similares en países con una demanda similar Ej Care.com en EEUU, Alemania
2. Sector con alto potencial de crecimiento, tanto en España como en Europa , dado el auge de la población mayor de 65 años en los próximos años
3. Debilidades de la competencia:
 - Experiencia de usuario en la contratación online nula
 - Rigidez en la propuesta de candidatos (no es el familiar el que elige y decide, sino la propia agencia la que asigna al cuidador disponible)
 - Incapacidad de ajustar la oferta y demanda en un mercado transparente
 - Diferenciación muy estricta entre servicios básicos y especializados, con poca posibilidad de economizar ciertos servicios especializados (residencias, geriátricos...)
5. Falta de competitividad del mercado: no hay un espacio transparente donde se pueda mediar la oferta y demanda en base a criterios comunes (experiencia, perfil, necesidades, localización, precio...)
6. Tendencia demográfica al envejecimiento que garantiza la sostenibilidad del negocio en el tiempo y la posibilidad de atravesar fronteras
5. Tendencia y éxito de modelos de negocio digitales basados en las comunidades virtuales y el poder de democratización con las ventajas de:
 - contratación directa sin necesidad de empresa intermediaria
 - garantía de confianza por los juicios de valor de los propios usuarios: transparencia y seguridad
 - posibilidad de nuevas formas de pago: pago móvil
 - base de datos diseñada para ayudar a las familias en la búsqueda de cuidadores de calidad acorde con sus necesidades
6. Posibles alianzas con otros players del mercado como canales de distribución : el Estado, blogs y otros portales informativos, residencias, o centros de Salud.

4.6 Misión, Visión y Valores

CUIDANDO.COM como marketplace de contratación de servicios de asistencia a la tercera edad, tendrá un impacto positivo a la sociedad desde el punto de vista social, económico y laboral.

Paso a resumir en el siguiente cuadro resumen la visión de la compañía como enfoque y dirección estratégica general, la misión con sus principios o medios para competir en el mercado y finalmente los valores que aporta.



POLITÉCNICA



VISIÓN

FACILITAR LA BÚSQUEDA DE CUIDADOS PARA NUESTROS MAYORES, A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA QUE SIRVE DE PUNTO DE ENCUENTRO ENTRE FAMILIAS (DE MAYORES) Y CUIDADORES

PERMITIENDO UNA COMUNICACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ÁGIL, SEGURA Y ECONÓMICA.

A LA VEZ QUE PERMITE A LOS PROPIOS CUIDADORES LA CREACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES Y DIFERENTES.

MISIÓN

1. MEJORAR LA VIDA DE LAS FAMILIAS Y DE LOS CUIDADORES OFRECIENDOLES INFORMACIÓN DIRECTA ENTRE PARTICULARES, PARA PODER TOMAR LA MEJOR DECISIÓN

2. PROVEER UN PUNTO DE ENCUENTRO O MARKETPLACE PARA:

- ENCONTRAR EL CUIDADO QUE MEJOR SE ADAPTE A LAS NECESIDADES DE NUESTROS MAYORES

- BUSCAR EMPLEO Y CARRERA PROFESIONAL EN EL SECTOR DE LA ASISTENCIA SOCIAL

3. PROVEER A LAS FAMILIAS Y CUIDADORES CON TODA LA INFORMACIÓN Y LAS OPCIONES POSIBLES DE MANERA QUE SE PUEDA ENCONTRAR EL CUIDADO MÁS PERSONAL Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES DE AMBOS

VALORES

IMPACTO POSITIVO EN LA SOCIEDAD ESPAÑOLA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ASISTENCIA AL ENVEJECIMIENTO; ASÍ COMO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CREACIÓN DE EMPLEOS

HACER LA VIDA DE LAS FAMILIAS CON ANCIANOS MÁS FÁCIL

SER SOSTENIBLE EN EL TIEMPO A TRAVÉS DE LA DINAMIZACIÓN Y DEMOCRATIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES Y REDES DIGITALES.

Como datos de soporte a estos principios, manifiesto que según el Libro Blanco de la Dependencia y el informe FEDEA, el sector de la asistencia a la dependencia (entre los que está la ayuda a los mayores) creará para 2020 en España con cerca de 300.000 empleos con un impacto económico positivo del 0,28% del PIB.

En este sentido CUIDANDO.COM ayuda a crear nuevos puestos de trabajo para personal orientado al mundo de la asistencia social y las tareas domésticas. La plataforma ofrecerá nuevos espacios de búsqueda de empleo fomentando la transparencia y la competitividad del mercado.

Por otro lado, CUIDANDO.COM está diseñado para ayudar a las familias en la búsqueda de cuidadores de calidad para sus mayores, acorde con sus necesidades. En este sentido participa en la sociedad española fomentando la calidad y bienestar de este segmento de población.

Finalmente CUIDANDO.COM aparece con un enfoque de negocio diferente a la contratación tradicional de servicios de asistencia social. En este sentido



POLITÉCNICA



CUIDANDO.COM tiene el objetivo de dinamizar las relaciones con nuevas formas de socialización y democratización de procesos tradicionales. Con este nuevo modelo de negocio basado en comunidades digitales, CUIDANDO.COM permitirá a cualquier ciudadano participar del negocio (bien como familiar o como cuidador), ampliando así, las posibilidades de la clase media, siempre que se cuente con el acceso a internet y las redes sociales.



POLITÉCNICA



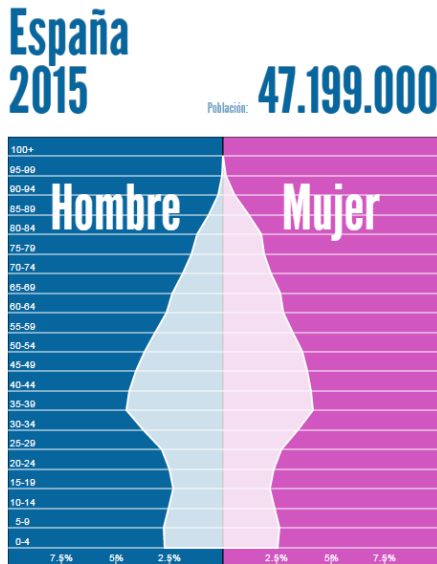
5. PLAN DE MARKETING

5.1 Segmentación de Mercado

El segmento al que va destinado el servicio de la plataforma CUIDANDO.COM es el de la población española de la tercera edad.

Para calcular el público total que conforma este rango de edad, usamos la pirámide poblacional para España en el 2015.

Gráfico 8: Pirámide poblacional España 2015



Fuente: Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100 <http://populationpyramid.net/es/esp%C3%B1a/2015>

De la pirámide poblacional escogemos sólo aquellos mayores que se encuentran entre los 70 y los 90 años de edad ya que son aquellos que necesitan cuidados de forma periódica o incluso continuada (antes de los 70 la salud permite cierta autonomía y después de los 90 los cuidados suelen ser directamente en hospitales).

Un 12,3% de la población española según la pirámide poblacional se encuentra en el rango de edad de 70-90.

Aplicando este porcentaje sobre el total de población llegamos a un total de mercado de 5.805.477 personas.

Sin embargo tenemos que eliminar de esta cantidad aquellos que cubran sus necesidades con otras ofertas del mercado.



POLITÉCNICA



Consideramos que:

- un 25% de estos 5.805.477 cubrirán sus necesidades a través de la familia.
- un 10% de estos 5.805.477 cubrirán sus necesidades a través de cuidado experto en medicina (enfermeras y enfermeros altamente cualificados y geriátricos).
- un 15% de estos 5.805.477 cubrirán sus necesidades a través de cuidado público gratuito (seguridad social, asociaciones públicas y ONG's)

De ahí que finalmente nuestro mercado total potencial sea de 3.77.560 personas mayores de 70 años y menores de 90 años.

Tabla 7: Resumen del Público Objetivo de CUIDANDO.COM

Población total España	47.199.000
% entre 70-90 años	12,30%
(A) Total mercado potencial entre 70-90	5.805.477
(B) Mercado potencial inaccesible	2.902.739
Cuidado familiar continuado- 25% sobre (A)	1.451.369
Cuidado privado continuado- 10% sobre (A)	580.548
Cuidado público continuado- 15% sobre (A)	870.822
(A)-(B) Mercado potencial accesible CUIDANDO.COM	2.902.739

Fuente: Propia

5.2 Definición del Público Objetivo

CUIDANDO.COM provee a los mayores de 70 años de servicios básicos de atención para necesidades esporádicas o recurrentes. Un servicio ofrecido por personal profesional bajo la intermediación y tutela de CUIDANDO.COM

Nuestro público objetivo se divide en tres segmentos: dos de ellos que demandan el servicio que provee la plataforma CUIDANDO y uno que oferta dichos servicios:

A) **DEMANDA: Público objetivo receptor de los servicios de CUIDANDO.COM**

Estos son los receptores naturales del servicio, los mayores que necesiten asistencia esporádica o recurrente en cuatro ámbitos: 1) Cuidado y compañía 2) Atención Personal 3) Otras ayudas 4) Cuidado 24 horas

B) **DEMANDA: Público objetivo contratante de los servicios de CUIDANDO.COM**

Son aquellos que decidirán la contratación de los servicios. En gran parte los hijos de los mayores serán los que contraten los servicios. Si bien los servicios se han creado pensando en los receptores (los mayores), los mensajes de comunicación para posicionar el marketplace se harán pensando en los contratantes finales o familias.



C) OFERTA: Público objetivo Cuidador

Son aquellas personas que ofrecerán sus servicios remunerados en la plataforma.

Al ser los servicios demandados de naturaleza muy diversa, los perfiles de los cuidadores también lo serán. Podrán ofrecer sus servicios personas en edad legal de trabajar, tanto personas que no tengan cualificación especialista en materias de salud (para tareas que no requieren especialización como paseos, acompañamientos, compras, limpieza, etc.), así como personal especialista en enfermería u otras ramas sanitarias. El perfil del usuario “cuidador” podrá venir de diferentes entornos y ofrecer servicios que requieran de más o menos especialización.

Más adelante en la descripción del Producto, se explicará en detalle el alcance de cada uno de los diferentes tipos de servicios que se ofertan en CUIDANDO.COM:

5.3 Posicionamiento del Servicio

El posicionamiento de CUIDANDO.COM es solucionar el problema de la dependencia en las personas mayores, incapaces de realizar ciertas actividades básicas en su día a día, u ayuda en otros servicios especializados en su salud a través de una contratación ágil, transparente y segura de dichos servicios.

Son tres las claves principales que permiten realizar esta propuesta de valor son:

1. **Personalización o servicio adaptado a la necesidad de cada persona:** La oferta en el servicio se adapta a las necesidades de la persona mayor. Cuidados sencillos que no requieren de una cualificación profesional elevada o cuidados especializados.
2. **Calidad Precio:** El servicio está planteado para ser modulable. Como en diferentes negocios de plataformas “marketplace” la persona que busca asistencia podrá filtrar las ofertas y seleccionar el precio y el profesional que mejor se adapte a sus recursos.
3. **Seguridad :** CUIDANDO.COM ofrece máxima seguridad en la contratación de servicios al contar con el apoyo de expertos en dichos en el sector que estarán siempre disponibles para asesorar en el caso de que fuera necesario. Además de contar un sistema reputacional, donde a través de los juicios de valor de los



POLITÉCNICA



propios usuarios (a través de comentarios, rankins y valoraciones del servicio), se “suspenderá” a aquellos cuidadores que hayan dado un mal servicio

- 4. Experiencia de servicio superior:** Este es el valor más diferencial de los tres. El marketplace de CUIDANDO.COM está planteado de tal forma que la usabilidad y la experiencia de usuario a la hora de buscar, seleccionar y contratar un servicio, sea inigualable en el sector. Esto se basa en varias premisas que se inspiran en modelos colaborativos digitales:

Premisa 1 – Transparencia: Los usuarios de CUIDANDO.COM a la hora de elegir la persona que atienda o asista a sus mayores tendrá acceso a todo tipo de datos sobre su perfil, de forma directa, alimentando la confianza de la plataforma. CUIDANDO.COM pretende ofrecer un sistema sostenible basado en la confianza de los propios usuarios y la reputación de los cuidadores.

Premisa 2 – Comunidad: Los usuarios de CUIDANDO.COM podrán conectar entre ellos para recibir mejores recomendaciones de los cuidadores que figuran en la plataforma.

Premisa 3 – Evaluación: Los usuarios de CUIDANDO.COM podrán evaluar de forma instantánea y directa las personas que les han prestado los servicios así como los servicios recibidos; así como ver las evaluaciones ofrecidas por terceros que ya han contratado servicios en la plataforma.

Premisa 4 – Comunicación: Los usuarios de CUIDANDO.COM podrán estar comunicados con los cuidadores de forma directa bajo la tutela de la plataforma para poder estar al tanto de los acontecimientos que surgen del servicio contratado. Además la plataforma distribuirá entre los usuarios boletines informativos y otros links de interés como ofertas promocionales o noticias sobre el sector.

5.4 Marketing Mix

A la hora de plasmar cuales son los componentes que nos ayudaran a dar a conocer y comercializar con éxito la plataforma de CUIDANDO.COM, vamos a analizar estos cuatro elementos:

- Gestión del producto/servicio
- Gestión del precio
- Definición e identificación de los canales
- Comunicación y Branding
- Plan de Marketing



5.4.1 Gestión del Producto/Servicio

Como hemos visto en el punto anterior sobre Posicionamiento el valor añadido que CUIDANDO.COM ofrece al usuario se materializa en gran parte a través de una experiencia de usuario excepcional que se inspira en valores propios de los negocios sociales o colaborativos digitales.

En Gestión de producto entraremos en el detalle de los siguientes hitos:

- I. Experiencia de plataforma
- II. Usuarios de plataforma

I. Experiencia de plataforma:

CUIDANDO.COM ofrece la máxima experiencia de compra de los servicios hasta ahora atendidos a la tercera edad, gracias a su servicio de **“matching” de oferta y demanda** a través de la plataforma online.

La experiencia se ofrece principalmente a través de la web de CUIDANDO.COM que cuenta con estas funcionalidades.

FUNCIONALIDADES CENTRADAS ENTORNO A LA BÚSQUEDA DE LA CONTRATACIÓN

- Realizar búsquedas avanzadas que se adapten a las necesidades (tipo de servicio, precio, localización, tiempos, condiciones etc.) específicas del cliente.
- Consultar información relacionada con dichos servicios, a través de links informativos de interés (noticias, periódicos, foros, normativa)
- Recibir y publicar feedback de dichos servicios, a través de evaluaciones cualitativas y rankings de los propios usuarios. Esto permite al usuario final tomar una decisión en base a recomendaciones de amigos u otros usuarios que hayan contratado servicios similares.
- Publicar anuncios de empleo, ofreciendo una amplia base de datos de cuidadores en los que confiar para realizar servicios de ayuda a ancianos.
- Consultar consejo de expertos sobre temas relacionados con la salud en la tercera edad
- Tiempo Real. Gracias a la tecnología, la publicación de anuncios o solicitud de servicios podrá “machearse” de forma ágil y casi instantánea. Así, en casos de emergencia (Por ejemplo si un familiar no llegará a tiempo a recoger a su padre, podría acudir a CUIDANDO.COM para solicitar un servicio de transporte).



POLITÉCNICA



- Conectar oferta y demanda dentro de una misma localización, a través de filtros de localización y otras funcionalidades geolocalización

FUNCIONALIDADES CENTRADAS ENTORNO A LA SEGURIDAD DE LA CONTRATACIÓN

- Asesoría al usuario que realiza la contratación del servicio para el mayor o la familia, para garantizar la máxima seguridad en la toma de esta decisión. CUIDANDO.COM garantiza dicha seguridad a través del buen uso de la plataforma mediante:
 - Recopilación de listado de posibles cuidadores a través de la búsqueda detallada de perfiles describiendo experiencia, datos de contacto, certificaciones etc.
 - Uso de las herramientas de la plataforma para un mejor filtrado de la información:
 - Fuertes filtros de búsqueda sobre los perfiles de cuidadores, con hincapié en temas relacionados con las certificaciones, seguros y otras condiciones que garantizan el buen servicio.
 - Leer evaluaciones que otros miembros han hecho de un cuidador, con su ranking y comentarios cualitativos sobre otros servicios que han realizado.
 - Revisar conexiones de estos cuidadores a otros portales como Facebook, LinkedIn, Twitter etc.
 - En algunos casos, CUIDANDO.COM puede contar con informes de antecedentes de un cuidador, como un primer filtro en la búsqueda. Este informe ofrece información que no siempre se revela en los perfiles de búsqueda, en las valoraciones o incluso en las entrevistas. Esta información CUIDANDO.COM la obtiene de bases de datos públicos y proviene del Estado y otras fuentes, permite verificar datos como la identidad, y otros antecedentes criminales si las hubiera.
 - Usar y enviar toda comunicación a través de la plataforma CUIDANDO.COM (y no a través de otros métodos personales (correo o teléfono personal etc.)). De esta manera sólo se comparte información personal una vez se decida la contratación porque se está seguro y no antes. Además CUIDANDO.COM dispondrá de un sistema de monitoreo de mensajes, identificando palabras ofensivas, spam y otras señales de alarma.
 - Realización de entrevistas personales con los candidatos finales. CUIDANDO.COM ofrece una guía con una lista de preguntas y temas a tener en cuenta en dichas entrevistas, antes de la contratación final. Entrevistas tanto telefónicas como personales para ver cómo encaja dicho cuidador con las necesidades del mayor.



POLITÉCNICA



- Antes de contratar, realización de referencias cruzadas con otros que le hayan contratado anteriormente y hablar con ellos directamente.
- Pre-examen realizado previamente por CUIDANDO.COM, en donde un miembro de la empresa, puede realizar a petición de un cliente (y tras un pago adicional), una primera revisión/validación del perfil del cuidador. Se trata de ejecutar una meticulosa entrevista al cuidador para comprobar el entorno, los datos de contacto (teléfono, email), las conexiones (dentro de CUIDANDO.COM y en otras redes sociales como Facebook), la experiencia y acreditación como método adicional de filtrado en la búsqueda.

De esta manera los perfiles que no hayan superado todo el examen, mostrarán una marca para ayudar en la búsqueda a los clientes. Esto no deja de ser una razón por la que los candidatos no puedan anunciar su servicio, puesto que la última decisión en la contratación es el cliente final, pero al menos es un filtro adicional.

FUNCIONALIDADES CENTRADAS ENTORNO A LA CONTRATACIÓN Y EL PAGO

CUIDANDO.COM ejecuta los pagos de los servicios de cuidadores, a través de pago online sobre su plataforma segura. Las modalidades de pago de la plataforma permiten desde pagos por servicios puntuales hasta pagos mensuales o suscripciones temporales.

En cualquier caso, para poder realizar el pago es necesario registrarse en la página de CUIDANDO.COM y sólo siendo miembro es posible ejecutar el pago online a través de tarjeta de crédito o débito. Dicho pago se realiza introduciendo los datos de la tarjeta y se realizará a través de la propia plataforma que después transferirá dicho pago por transferencia al cuidador ejecutor del servicio contratado.

Otro beneficio de dicha plataforma es el acceso a foros y calculadoras automáticas que permiten la comparativa de tarifas de cuidadores en el sector, según los diferentes servicios que se ofrecen.

II. Usuarios de la plataforma:

La comunidad digital de CUIDANDO.COM está formada por un grupo de usuarios unidos voluntariamente por un fin común, la asistencia a la tercera edad. Esto exige un compromiso de cada usuario a la hora de contratar o proveer los servicios, donde poco a poco van construyéndose y conformándose relaciones particulares entre ellos, a través de comunicaciones y evaluaciones directas.



Existen dos tipologías de usuarios de CUIDANDO.COM

a) **CLIENTE** (usuario - familiar de mayor o incluso mayor mismo)

El cliente podrá visualizar y consultar la oferta de mercado y realizar búsquedas de forma gratuita. Y sólo una vez registrado como miembro y habiendo pasado una serie de filtros, podrá ejecutar la contratación de un servicio en concreto. En este sentido las opciones de contratación son numerosas, desde un servicio de emergencia de último momento (contratación puntual) hasta un servicio recurrente de un cuidador para determinados cuidados bien básicos o específicos. Por ejemplo el servicio de cuidado y baño matutino con estimulación de ejercicios físicos todos los Lunes de 10-12h.

b) **CUIDADOR** (proveedor o cuidador)

El cuidador y potencial candidato puede publicar y anunciar sus servicios en la plataforma CUIDANDO.COM. Es a través de las diferentes elementos que componen la plataforma, que el candidato irá construyendo su marca, su reputación en el sector y por tanto consiguiendo incrementar sus servicios y por ende sus ingresos, a través de CUIDANDO.COM. Estos son algunas de las funcionalidades de la plataforma

- Creación de un perfil profesional: que incluye foto, descripción de experiencias pasadas, conocimientos, capacidades y otras cualificaciones.
- Revisiones y críticas de otros usuarios: el cuidador podrá solicitar a previos empleadores encuestas de satisfacción y comentarios sobre su trabajo. Esto es uno de las claves del éxito de CUIDANDO.COM, puesto que la fidelidad de las críticas y evaluaciones son de gran utilidad para la toma de decisión de los clientes.
- Uso de referencias: realizadas por otros empleadores y aplicables al tipo de especialidad concreta
- Validación de la identidad, respondiendo al informe preliminar de antecedentes que CUIDANDO.COM solicita a todo cuidador con el fin de garantizar mayor garantía de seguridad de cara a los potenciales clientes que quieran contratar sus servicios.
- Validación de datos de contacto como otro nivel extra de seguridad para las familias.
- Conexión con Facebook y otras redes sociales para establecer vínculos personales y profesionales con las posibles familias con clientes ancianos a contratar los servicios.



Ambos miembros (familiar y cuidador) podrán estar conectados a través de la plataforma, para poder comunicarse directa y ágilmente, pudiendo enviarse emails, compartir fotos, videos, posts y cualquier tipo de información necesaria para llevar a cabo la mejor búsqueda y contratación. Todo ello, una vez que ambos se hayan registrado como usuarios de CUIDANDO.COM y todo a través de la propia plataforma.

Por otro lado en este apartado es importante describir y segmentar la oferta de servicios de asistencia a la tercera edad que se acometen en este marketplace. Se trata de servicios básicos principalmente y algunos servicios de especialización sanitaria que podrían realizar tanto personas con experiencia en enfermería, trabajo social, y otras capacidades relacionadas con el cuidado y el trato con personas de edad.

Paso a describir la diversidad de servicios que se ofrecerán en CUIDANDO.COM y que podrán verse modificados según la demanda y oferta que circule en la plataforma para adaptarse finalmente a las necesidades reales de cada cliente:

1. Ámbito de atención básico: Actividades Básicas de la vida diaria

1.1 Cuidado:

- Tareas Domésticas: en estos servicios se incluyen tareas del hogar , tales como cocinar, planchar, poner y servir la mesa, limpiar, ordenar, lavar, reparaciones domésticas sencillas etc.
- Gestión de Recados/compras: esto incluye desde gestionar trámites administrativas (llamadas de teléfono, gestión de citas, pagos etc.) a realizar encargos (compras, visitas, comunicados, envíos etc.)
- Transporte: este es un servicio específico para la movilización de la persona en transporte (coche, o coche especial para silla de ruedas), donde se requiere carnet de conducir y seguro de coche.
- Cocina: específicamente se limita a las horas de preparación de las comidas y la compra de alimentos en el supermercado.

1.2 Atención Personal:

- Baño & vestir: ayuda a personas con discapacidad y poca autonomía para las actividades de aseo personal e higiene habitual (cambio de ropa, lavado de cabello , preparación del baño, desvestir, enjabonar etc) y vestimenta (prendas)
- Ejercicios/movilidad: Ayuda de apoyo a la movilización, tanto dentro del domicilio como en el exterior, con actividades relacionadas cambio de posturas, uso de dispositivos, ejercicios físicos, adaptación de la casa.



POLITÉCNICA



- Recordatorio Medicación: Seguimiento de la toma de los medicamentos prescritos

1.3 Compañía y otras ayudas:

- Ayuda en el levantamiento de la cama y acostado
- Compañía: Acompañamiento a través de la lectura y el entretenimiento mediante juegos, paseos, manualidades y a otras actividades lúdicas.
- Estimulación y ejercicios físicos o mentales: Se trata de terapias como complemento a otros tratamientos, como ejercicios de movilidad, de memoria, concentración, lenguaje y orientación

2. Ámbito de atención especializada: actividades profesionales

2.1 Servicios de atención enfermería a residencias

Servicio de personal cualificado, contratable por horas para centros de servicio semi hospitalarios

2.2 Servicio nocturno

Atención 24 horas especializadas para necesidades médicas más complejas

2.3 Otros Servicios sanitarios como:

- Fisioterapia
- Podología
- Logopedias
- Alzheimer y otras demencias



5.4.2 Gestión del Precio

Estrategia Global

La estrategia de pricing, se inspira en algunos modelos de negocio ya implementados, como Airbnb (marketplace de alquiler de viviendas para estancias cortas o largas), puesto que ha demostrado ser un caso de éxito y rentable.

La plataforma será de acceso gratuito a todo usuario (tanto familiar como cuidador) que requiera una información mínima y una consulta básica. Únicamente se cobrará al cliente final, un porcentaje por cada operación tramitada, una vez se realice dicho pago.

La principal fuente de ingresos de CUIDANDO.COM es a través de las cuotas de servicio provenientes de la contratación de servicios a través de su plataforma online.

Dependiendo del tipo de servicio, las familias de los mayores que realizan la contratación deben pagar entre un 6% a un 12% de comisión.

Por otro lado, el cuidador o proveedor del servicio recibirá un pago que será el precio publicado en su anuncio por lo que cobra a la hora, menos el 3 % correspondiente a la tarifa de servicio.

Es importante resaltar la gestión de tarifas que CUIDANDO.COM aplicará en la contratación de servicios, según el tipo de asistencia y su coste. Así, una vez se consolide el negocio se aplicará unas u otras tarifas dependiendo de si el servicio a contratar es puntual o si es recurrente y por tanto se aplicará unas tarifas periódicas (mensual, trimestral, anual) más económicas.

Adicionalmente, con el negocio estable y en una fase posterior se implementarán estrategias de marketing, promocionando descuentos, paquetes y promociones de servicios para atraer un mayor volumen de clientes y cuidadores.

A diferencia de otros modelos de negocio basados en economías colaborativas (Yelp, Urbasitter etc.), que genera la mayoría de sus ingresos a través de publicidad, CUIDANDO.COM pretende tener una fuente de ingreso vertical a través del cobro de una comisión (no reembolsable en caso de cancelación) a sus propios usuarios (familiares/clientes y cuidadores/proveedores), pero en principio la publicidad no será su fuente de ingresos.

Repercusión sobre Impuestos

Desde el punto de vista impositivo, CUIDANDO.COM aplicará también el IVA a la tarifa de servicio que deba pagar. Esta cantidad se calculará sobre el total de la tarifa de servicio elegido y se cobrará como un importe adicional. Adicionalmente en España



aplica un impuesto sobre los servicios a la tercera edad, que aplica en todas las comunidades por igual. Dentro de las cláusulas para ser miembro, se exigirá a los cuidadores que se familiaricen con esta normativa fiscal y que la cumplan, ya que en ningún caso CUIDANDO.COM será responsable del pago de impuestos de sus usuarios.

De esta manera CUIDANDO.COM fomentará a los cuidadores que están obligados a cobrar este tipo de impuestos, el que los incluyan en el precio de su tasa/hora. En cualquier caso, es importante que los usuarios finales o familias estén siempre informados de la cantidad exacta que deben pagar en materia de impuestos antes de realizar la reserva.

CUIDANDO.COM pretende en una fase posterior del negocio, poder llegar a acuerdos con el estado para recaudar y hacer llegar la cantidad correspondiente de estos impuestos en nombre de los usuarios, de forma que este proceso resulte mucho más sencillo para todas las partes implicadas en la contratación de los servicios (familiares y cuidadores).

Política de Reembolso

Desde el punto de vista de la seguridad, CUIDANDO.COM, establecerá una política de reembolso a las familias contratantes del servicio de asistencia, para ayudar a protegerles en el caso en que se produzcan cancelaciones de última hora, cuando no han recibido un determinado servicio o cuando éste no coincide con lo descrito en el anuncio.

Este tipo de normativa estará en las cláusulas que todo usuario registrado (familia o cuidador) y deberá firmar antes de contratar /ejecutar un servicio. De esta manera CUIDANDO.COM puede asegurar que todos los usuarios (mayores) y sus familias reciban un servicio digno y satisfactorio.

Potencial de éxito

El éxito de este modelo de negocio reside por tanto en el volumen de operaciones o servicios contratados, que finalmente dependerá del número de miembros a la plataforma y el número de anuncios de cuidadores que se publiquen. Al igual que el resto de negocios basados en comunidades digitales, el éxito reside en la estabilidad y solidez del tráfico de visitas y las operaciones y no tanto en el margen o rentabilidad de cada servicio en sí.

A diferencia de otros players en el sector, como las agencias de asistencia a domicilio privadas, la estrategia de precio de CUIDANDO.COM pretende cobrar inferiores comisiones por los servicios de asistencia al mayor a cambio de esperar recibir un



POLITÉCNICA



elevado número de visitas y contrataciones. La ventaja competitiva que ofrece CUIDANDO.COM de mediar de forma óptima y posiblemente más económica a las familias y a los cuidadores, garantizará este volumen de negocio.

Además, el hecho de que CUIDANDO.COM sea una plataforma colaborativa, no sólo ofrece la ventaja de obtener información relevante sobre la variedad de oferta de forma gratuita, sino que también permite comparaciones, rankings de servicio y referencias de otros usuarios que dan la transparencia y confianza que otros players no ofrecen. Es decir serán los propios usuarios y cuidadores los que se encargan de promocionar dichos servicios.

Finalmente, la flexibilidad y personalización de los servicios y la adaptación de los precios al juego de la oferta y demanda (con la posibilidad de negociar si es necesario de particular a particular), son otras ventajas competitivas que en cuanto al precio posicionan a CUIDANDO.COM en un lugar diferencial y más competitivo.

CUIDANDO.COM como otros modelos de negocio colaborativo pretende apalancarse en el networking social apoyado sobre su plataformas online que ofrecerá transparencia y confianza. .

5.4.3 Gestión de canales

Definimos el ecosistema de canales directos, sobre el que CUIDANDO.COM se relacionará con sus públicos de interés:



Web

El punto de contacto o principal canal de comunicación de los servicios de CUIDANDO.COM será a través de la propia plataforma colaborativa en internet. En este sentido la propia página web proveerá de las siguientes funciones:



POLITÉCNICA



- Dar a conocer a los clientes finales (ancianos o familiares de ancianos) los servicios disponibles por los cuidadores
- Ayudar a las familias a tomar la mejor decisión en la contratación de dichos servicios, ayudando a través de las herramientas de la plataforma (buscadores, filtros de seguridad etc) a evaluar la mejor propuesta de valor ofertada
- Permitir que se realice la contratación de servicios de asistencia específicos y adaptados a los requerimientos de cada familia o usuario.
- Ofrecer al familiar un servicio de atención post-servicio, ofreciendo más información, otros servicios e incluso nuevas ofertas.
- Realizar el seguimiento de la contratación (evaluaciones y rankings, recomendaciones a otros posibles clientes, gestión de incidencias...).

La comunicación y oferta de este servicio a través de exclusivamente la propia plataforma aportará mayores beneficios a CUIDANDO.COM, ya que será el canal directo, pero el coste de ponerlo en marcha y su gestión será más elevado que hacerlo a través de otros canales terceros.

Por ello a parte de este canal propio, CUIDANDO.COM piensa trabajar en fases posteriores con otros canales indirectos a través de potenciales socios que aunque reportarán menos beneficio, permitirán aumentar el ámbito de actuación y darse a conocer.

Algunos de estos canales indirectos, son algunos de los players del sector comentados previamente, como las páginas webs informativas/directorios, buscadores de servicios o residencias, e incluso las propias residencias y hospitales.

REDES SOCIALES:

Objetivos:

Las redes sociales suponen un canal propio económico que nos permite dar a conocer nuestro servicio así como posicionar la marca CUIDANDO.COM

Nuestros tres objetivos fundamentales son:

1. **Comunicación de marca:** a través de los canales sociales podemos construir un posicionamiento entorno a los valores de cercanía y calidad (ver branding en sección posterior)



2. **Atención al cliente:** los canales sociales también pueden utilizarse como canales de atención al cliente complementarios: una vía más en la que los clientes actuales o prospects podrán relacionarse con el servicio y solventar sus dudas.
3. **Liderazgo de opinión:** a través de ciertos canales sociales podemos dar a conocer el conocimiento de las necesidades de los mayores

Objetivo Facebook:

Construir comunidad y comunicar de forma emocional los atributos de la marca. Dar valor a los cuidadores que ofrecen sus servicios, mostrar la transparencia en la forma de seleccionar y utilizar testimonios reales de clientes satisfechos.

Estrategia de contenidos Facebook: Publicaremos contenidos en las siguientes temáticas:

- a) **Emocional:** citas, fotos, testimonios
- b) **Educacional:** mostrando tutoriales de formas de contratar y los mejores usos de la plataforma.
- c) **Promocional:** ofreceremos descuentos y pruebas gratuitas para primeros clientes

Tipología de contenidos Facebook: En Facebook primarán los contenidos audiovisuales

Objetivo Twitter:

Los objetivos del uso de la plataforma de twitter son de generación de reputación como líder de opinión en el sector. Por tanto la función de esta plataforma será de difusión y opinión de noticias, artículos y eventos relacionados con la salud física y psíquica de la tercera edad

Estrategia de contenidos Twitter: Se compartirán contenidos de fuentes expertas internacionales en salud y cuidado de la tercera edad.

Tipología de contenidos Twitter: Los contenidos serán eminentemente de texto.



POLITÉCNICA



5.4.4 Comunicación y Branding

A la hora de construir la marca CUIDANDO.COM debemos tener claro cuáles son los valores de marca sobre los que comunicar.

Abajo un ejemplo de los mensajes a difundir sobre la marca. Partiendo de los beneficios más prácticos y funcionales de la plataforma, pasamos a enumerar los beneficios de la marca.

Beneficios funcionales	Facilidad (usabilidad), capacidad de selección y filtro, transparencia en los perfiles de los cuidadores
Beneficios emocionales	Tranquilidad, Descanso, Alegría
Valores	Cercanía y Calidad
Mensaje	Tranquilidad para ti, cuidado para tus mayores

Siempre se comunicará apoyándose en el beneficio emocional del cuidado, de la cercanía en el servicio y de la calidad de los cuidadores.

Otro ejemplo de **creatividad** donde mostramos el tono, los visuales y el mensaje propios de la marca.



Por otro lado, independientemente del Plan de Marketing (plan de captación externa), CUIDANDO.COM pretende generar una vía directa de comunicación entre sus usuarios y la marca.

Este plan de comunicación se llevará a cabo mediante una herramienta de email marketing.



Comunicaciones generales

Se enviarán newsletters o boletines periódicos vía a los usuarios registrados en CUIDANDO.COM. Se tratarán de publicaciones sobre noticias de actualidad relacionadas con la marca y con el sector y ofertas de interés.

Comunicaciones segmentadas

Es importante que los usuarios de CUIDANDO.COM perciban que el servicio se adapta a sus necesidades. Por tanto, aprovechando la información que iremos guardando tras la transacción de los usuarios, enviaremos notificaciones personalizadas a cada segmento de cliente. Por ejemplo, si vemos que una persona contrata siempre el mismo tipo de servicio, le ofreceremos descuentos en ese tipo de servicio en el futuro.

5.4.5 Plan de Marketing

Buscamos dos grandes objetivos: **tráfico en la web y notoriedad**.

Para ello vamos a invertir en un plan de marketing digital con los siguientes herramientas:

1. **SEM:** buscaremos pujar por términos relacionados con las búsquedas de interés
2. **Retargeting:** a través de cookies de gente que entre en nuestra web, realizaremos labores de retargeting con ofertas para aquellos que hayan entrado pero no hayan contratado los servicios.
3. **Display:** invertiremos en anuncios visuales en webs afines al área de expertise de CUIDANDO.COM



6. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DE DIRECCIÓN

En este apartado explico el plan del personal con el que pretendo poner en marcha CUIDANDO.COM. Explicaré tanto la estructura de la organización como las capacidades de cada una de las personas que trabajarán para CUIDANDO.COM.

Es importante resaltar que la estructura de esta organización pretende ser simple y plana, liderada por el equipo directivo, que a la vez será propietaria y accionista directa de la empresa. He optado por una estructura organizativa sin jerarquías y formalismos, donde haya ciertas responsabilidades que puedan verse repartidas en ocasiones entre varios y donde la toma de decisiones sea consensuada y cooperada entre el comité directivo. Definitivamente, creo que esta estructura horizontal basada en la flexibilidad, permitirá una mejor y más rápida toma de decisiones necesaria sobretudo en los inicios de la empresa. Una vez el negocio haya recuperado toda su inversión y mantenga una línea de ingresos estables, se volverá a orientar el plan organizativo, adaptándose a las nuevas circunstancias e invirtiendo en estructuras organizativas más complejas.

Así, CUIDANDO.COM estará liderado por un equipo gestor compuesto inicialmente por su equipo de fundadores portadores del capital inicial de esta iniciativa y que por ello, tendrán un porcentaje de participación de dicha empresa. Éstos tres perfiles serán los que formen los equipos clave de la empresa que sustenten la operativa core del negocio. Sin embargo de todos ellos, tan sólo serán formalmente empleados de CUIDANDO.COM el área de Operaciones para gestionar el día a día del negocio y la dirección de marketing. El resto de áreas core (finanzas) se realizará por los socios fundadores como inversión inicial y posteriormente entrarán a formar parte de la plantilla.

Adicionalmente habrá otras operaciones (no core de la empresa) que se externalizarán con motivo de flexibilizar dichos costes, especialmente en el lanzamiento de la empresa. Éste personal subcontratado se irá interiorizando en la empresa según la evolución de la misma.

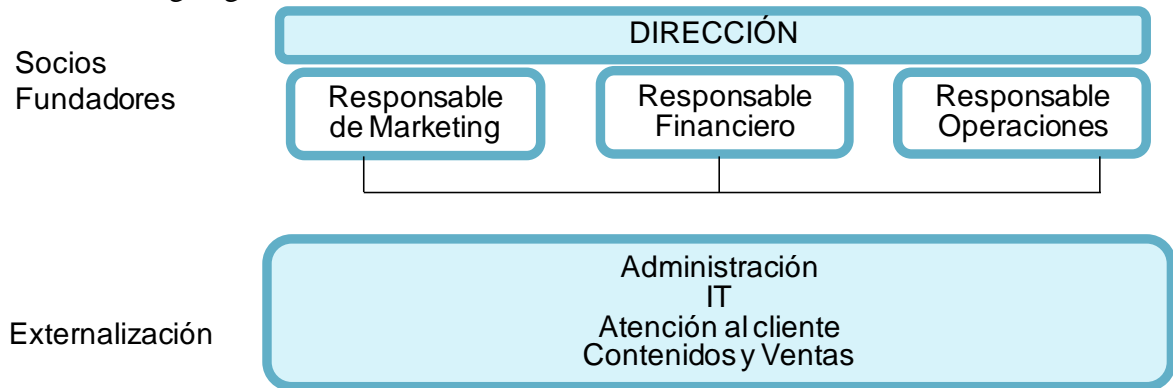


POLITÉCNICA



Abajo una ilustración del organigrama a alto nivel:

Gráfico 9: Organigrama CUIDANDO.COM



Paso a hacer un zoom de los componentes de cada uno de estos departamentos describiendo la composición de sus miembros, sus perfiles y responsabilidades:

6.1 Equipo de Dirección

El **Equipo de Dirección** será responsable de los departamentos core de la empresa con los siguientes miembros:

1. Responsable de Marketing: Héctor Saracho:

- **Formación** : Dirección y Administración de Empresas, UAM
- **Experiencia**: Más de 10 años trabajando en agencias de comunicación y marketing online.
- **Role en CUIDANDO.COM**: Estrategia de Marketing y comunicación
 - Estrategia sobre el diseño de la web y contenidos
 - Estrategia de comunicación externa, para dar a conocer el servicio y a captar usuarios que se conviertan en clientes a través de :
 - medios propios (redes sociales) y emisión de newsletters a los usuarios actuales
 - otros canales indirectos (partnerships con residencias, hospitales y otras entidades del sector)
 - Estrategia de comunicación interna de cara a los usuarios de la plataforma, fomentando nuevas operaciones a través de campañas, ofertas y dinamizando la actividad.



2. Responsable Financiero: Blanca Fernandez :

- **Formación** : Dirección y Administración de Empresas, UAM
- **Experiencia**: Más de 8 años de experiencia trabajando en las “Big Four”, especializado en la planificación y control estratégico, operativo y financiero de compañías en todas las fases del ciclo empresarial.
- **Role en CUIDANDO.COM**: Responsable de la planificación estratégica, control de cuentas y operaciones, presupuestos y búsqueda de fuentes de financiación.

3. Responsable Operaciones: Tatiana Azqueta :

- a. **Formación** : Dirección y Administración de Empresas, ICADE
- b. **Experiencia**: Más de 5 años de experiencia trabajando en consultoría de TI y Operaciones, con experiencia en gestión de proyectos, planificación y gestión de personas, subcontrataciones y partners.
- c. **Role en CUIDANDO.COM**: Responsable de las operaciones diarias y supervisión de las altas/bajas de usuarios y las contrataciones a través de la web. Coordinación de contratos y pagos, reclamaciones y otras posibles comunicaciones entre usuarios. Gestión los servicios externalizados (subcontratación de personal, atención al cliente, servicios de TI, servicios legales y administrativos).

6.2 Servicios Externalizados

Por otro lado, están el resto de departamentos, no core de la empresa que dará apoyo en labores **administrativo, técnico y legal** principalmente. Estas tareas se ejecutarán a través de **servicios externalizados** a terceros, donde CUIDANDO.COM trabajará con las siguientes organizaciones:

- **Pasarela de pagos:**

Este servicio será necesario para autorizar los pagos electrónicos/online que CUIDANDO.COM ofrece a través de su plataforma. Es decir una vez las familias eligen al cuidador para realizar un servicio, ejecutan la contratación e introducen sus datos de pago.

Aunque la decisión sobre la solución tecnológica a usar como pasarela de pago no esté tomada, es importante resaltar el criterio a usar para la mejor elección. Estos son algunos de los aspectos que CUIDANDO.COM tendrá en cuenta en la elección de dicho proveedor:

- Que el proveedor, ofrezca un soporte técnico vía e-mail, teléfono o chat las 24 horas del día, los 7 días de la semana.



POLITÉCNICA



- Que la solución permita un reporta desglosado de transacciones diarias por tipo de cliente y servicio
- Que el modo de pago al proveedor sea flexible, permitiendo en el arranque de la empresa una cuota variable por cada operación y posteriormente una mejor tarifa basada en una parte fija y otra variable. Tras la investigación realizada, he visto alternativas donde a los 6 meses de contratación, existe una posibilidad de negociación a una tarifa plana mensual que a largo plazo será más económica. Esto permitirá a CUIDANDO.COM, aplanar los costes de su operativa de pagos en el caso de un alto crecimiento de sus operaciones.
- Que la solución ofrezca amplias medidas de seguridad (cumplimiento de las reglas del PCI, certificación de seguridad SSL y sistema antifraude, procedimientos de autenticación, API para enviar de forma segura los datos de su sitio web...)
- Que la solución permita variedad de formas de pagos a través de la web. Además será un plus la funcionalidad de pago vía móvil, ya que para el futuro de CUIDANDO.COM será sin duda otro factor diferencial.
- Que ofrece una fácil implementación, configuración e integración de la solución con mi plataforma web.

- **Gestora administradora y legal:**

Estas tareas administrativas son imprescindibles en el día a día operativo de la empresa. Tareas como la emisión y gestión de facturas, contabilización de los pagos y cobros, gestión contable y gestión fiscal, son clave para la operativa diaria de la empresa.

Sin embargo, dado que CUIDANDO.COM no tendrá la escala para incorporar dichos servicios en sus operaciones internas, se opta por subcontratarlos a una oficina de servicio que se capaz de ejercer todas estas actividades administrativas además de asesoramiento a la hora de trabajar con la Administración, Hacienda o cualquier otro organismo público cuyos trámites sean complejos y burocráticos.

La decisión a la hora de contratar a la mejor gestoría se determinará si cumple con las siguientes capacidades u oferta de servicios:

- Capacidad de asesoramiento al cliente, además de ejecución de los trámites correspondientes.
- Servicios de administración de impuestos, tales como la liquidación del impuesto IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el impuesto a la Renta en el caso de que el ejercicio haya dado ganancias como resultado
- Asesoramiento sobre las diferentes opciones de inscripción de una empresa de acuerdo a su actividad y otras consultas que ayudan a evitar penalizaciones u inspecciones.



POLITÉCNICA



- Otros servicios administrativos que aseguren que CUIDANDO.COM cumple con la ley vigente, trámite de documentos ante los organismos públicos.

Al final, la empresa externa a subcontratar deberá ser capaz de actuar en nombre de CUIDANDO.COM facilitándole la consecución de tareas con la Administración y ahorrando tiempo destinado a la frecuente complejidad que tienen algunos trámites burocráticos.

- Servicios de TI y Marketing Digital

Se subcontratará a un ingeniero con capacidad de programar, adaptar y personalizar aplicaciones web para CUIDANDO.COM. Deberá ser un perfil con conocimiento en marketing digital, donde las actividades a realizar serán:

- Diseño de la página web, tanto desde el punto de vista estético como desde el punto de vista de estructura y contenidos de la información.
- Optimización de la página web, a través de la gestión de motores de búsqueda y posicionamiento con diferentes técnicas

Se subcontratará también los servicios de un community manager para realizar las tareas de gestión de las redes sociales que se han explicado en el capítulo anterior:

- Newsletters y boletines informativos
- Notificaciones personalizadas y segmentadas
- SEM: buscaremos pujar por términos relacionados con las búsquedas de interés
- Retargeting de ofertas a través de cookies.
- Anuncios visuales en webs afines al área de expertise de CUIDANDO.COM

A medida que la sociedad crezca esperamos internalizar las tareas que hasta el momento hemos subcontratado. El área de TI y marketing digital será el primer departamento a contratar como plantilla de CUIDANDO.COM debido a su importancia estratégica. Mientras que el resto se irá viendo en posteriores revisiones estratégicas del plan y se irán implementando en plantilla según necesidad y evolución del negocio.



7. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones pretende describir el modelo operaciones de CUIDANDO.COM y su estructura. Parte de esto se explica en el apartado anterior de organización, pero aquí detallo las principales actividades operativas del negocio:

- mantenimiento de la plataforma web para permitir:
 - o publicación de anuncios de puestos de trabajo por parte de los cuidadores
 - o búsquedas y consultas por parte de las familias
- contrataciones y pagos de servicios
- actividades de marketing
- gestión de partners
- gestiones administrativas
- etc.

Paso a describir cada uno de ellos, puntualizando las principales tareas a realizar en cada uno:

7.1 Marketing Digital y Gestión de contenidos

Se trata de una tarea necesaria para la operativa diaria y además una acción de refuerzo comercial que aunque no sea periódica es necesaria para reforzar las ventas de CUIDANDO.COM

En cualquier caso, la acción de marketing y gestión de contenidos es una de las actividades clave del negocio, puesto que al ser una plataforma online, sólo cuenta con la fuerza digital para levantar potenciales clientes y dinamizar la actividad operativa de su web o marketplace de contratación.

Antes de pasar a describir sus principales responsabilidades, es importante aclarar, que aunque en un principio estos servicios serán contratados externamente, no sólo se tendrá un gran control sobre ello, sino que en todo momento se guiará por la estrategia comercial y de marketing construida por el Director de Marketing (socio fundador de la empresa).

Éstas son algunas de las actividades y tareas de esta área:

1. Optimización de la página web, a través de la gestión de motores de búsqueda y posicionamiento con herramientas que invierten en captación a través de canales de terceros (medios comprados), como
 - a. Google (SEM/Display/Retargeting)
 - b. Facebook (Facebook ads)

Estas herramientas tienen metodologías diferentes y en el caso de CUIDANDO.COM en los primeros comienzos se invertirá en:



POLITÉCNICA



- ✓ SEO (Search Engine Optimization), donde se garantice que CUIDANDO.COM queda entre las primeras posiciones de los buscadores, a través de distintas estrategias.
 - ✓ SEM (Search Engine Marketing), a través de pago de cuotas fijas es otra forma de publicidad en la web, tratando todo lo relacionado con la promoción, anuncios y campañas publicitarias.
2. Gestión de Redes Sociales y Reputación Digital como el principal medio comercial del negocio a través de:
- ✓ Trabajo en redes sociales ofreciendo información a los usuarios de CUIDANDO.COM, así como recibiendo información por parte de ellos, que se podrá interpretar y actuar en línea con lo que la marca CUIDANDO.COM busca transmitir. Esto se realizará a través del desarrollo de un ecosistema social (medios propios) y el uso de herramientas como:
 - Canal de Facebook
 - Canal de Instagram
 - Blog
 - Google +
 - Newsletter bisemanal
 - ✓ Gestión de la reputación digital, a través de herramientas para medir el tráfico de visitas, los enlaces de sentimientos, las conversaciones e interpretar esos datos
3. Publicidad a través de otros canales indirectos

Al final esta operativa, está dedicada a dar a conocer el servicio de CUIDANDO.COM tanto desde el punto de vista del cuidador como del beneficiario o familiar. Y el objetivo principal de esta área es el de captar el mayor número de usuarios y visitantes a la web que se conviertan en potenciales clientes recurrentes de dichos servicios.

7.2 Gestión de pagos online

Una vez se realiza la gestión contractual del servicio, se procede al pago de dicho servicio. Es esta pasarela de pagos la que ejecutará dicho trámite, procesando el intercambio entre el banco adquirente y el emisor correspondientes a cada una de las partes (familiar/cuidador). Esta pasarela de pagos admitirá varios métodos de pago y el tiempo de tramitación de dicho pago será inmediato.

Dicha pasarela de pagos será responsable también de automatizar la gestión de comisiones que CUIDANDO.COM retendrá de cada pago realizado a través de su plataforma.

(ver apartado de pricing, bajo el capítulo de marketing para más detalle sobre la política de precios y comisiones).



Esta operatoria será clave en el negocio de CUIDANDO.COM ya que es la que permitirá autorizar los pagos online. Como se ha explicado en el apartado anterior de organización, esta solución de pagos o pasarela será subcontratada a un tercero.

7.3 Gestión administrativa, comercial, contable y legal

Estos son los servicios básicos a subcontratar de forma puntual por CUIDANDO.COM a una gestora y asesoría legal:

- Servicios de atención al cliente y seguimiento comercial: reclamación de usuarios, gestión de incidencias y otras solicitudes por parte de los usuarios
- Servicios Fiscales: gestión y planificación de las obligaciones fiscales derivadas de la actividad.
- Servicios Laborales: incluyen la gestión de trámites de altas y bajas en la Seguridad Social, la gestión de las nóminas y de declaraciones y pagos a la Seguridad Social.
- Servicios de contabilidad: para la elaboración de los libros Oficiales de Contabilidad, la gestión del IVA, la elaboración de balances, confección de cuentas anuales y gestión de financiación y relación con bancos.
- Servicios jurídicos: para la asistencia ante reclamaciones fiscales, administrativas o cualquier otro asunto concerniente al negocio de CUIDANDO.COM, como el cumplimiento de normativa vinculadas al comercio electrónico como la Ley de Protección de datos de Carácter Personal (LOPD), la regulación de las relaciones contractuales entre consumidores y usuarios.

7.4 Gestión de cuidadores (proveedores)

Es importante explicar en este apartado, la gestión y captación de los cuidadores de los servicios de asistencia a la tercera edad. Éstos componen un elemento clave dentro de la estructura de negocio de CUIDANDO.COM, y aunque no son empleados propiamente de la empresa, son los que proveerán del servicio core que ofrece la plataforma.

Los cuidadores, son por un lado proveedores del servicio dentro de la plataforma y por otro lado son usuarios y clientes de CUIDANDO.COM.

Desde el punto de vista del proveedor, los cuidadores son los distribuidores finales del servicio al mayor.

Mientras que, desde el punto de vista del cliente, esto se gestionará a través del cobro de una comisión sobre el pago recibido por el cliente final. Esto es porque, CUIDANDO.COM se convierte en medio facilitador para la búsqueda de trabajo.

Desde el punto de vista del proveedor, CUIDANDO.COM quiere velar por la seguridad del cliente final (familiares de ancianos o los propios ancianos que se benefician de este



POLITÉCNICA



servicio), filtrando a estos candidatos y sus servicios antes de que se publiquen oferta en la plataforma.

Estas son algunos de las validaciones y consideraciones que el equipo de Operaciones de CUIDANDO.COM deberá realizar al registrarse un nuevo usuario cuidador:

- exigir justificante o certificación sobre su formación y experiencia, no haciendo falta titulación salvo en el caso de tratamientos médicos especializados (tratamiento de fisioterapeutas, logopeda, enfermería u enfermedades mentales)
- ejecución de un chequeo de seguridad mínimo: verificación de identidad y datos de contacto, verificación con el INEM y empresas de trabajo temporal, y chequeos a través de referencias de algún contacto entre amigos y familiares.
- firmar contrato de confidencialidad y pago , garantizando que la retribución del trabajo realizado, será exclusivamente a través de la plataforma y siempre al término de la actividad y cumpliendo las condiciones (de seguridad, calidad, y fiscales previamente explicadas)



8. PLAN DE EXPANSIÓN

Con objeto de planificar y prever cómo continuará el negocio y asumiendo unos resultados positivos tras el 2º año del negocio, CUIDANDO.COM pretende llevar a cabo un plan de impulso y expansión del negocio.

Para ello, no sólo se valdrá de los beneficios obtenidos directamente de las ventas del negocio, sino también de una nueva acción de inversión para recaudar más financiación con la que poder desarrollar nuevas ventajas competitivas que impulsarán las ventas de la plataforma.

Estas son algunas de las ideas propuestas en dicho plan de expansión, que se tendrán que estudiar una vez llegue el momento (no se incluyen en el plan financiero):

Ampliación de Personal

Esto es meter en plantilla aquellos servicios externos de más valor añadido al negocio. Serán las funciones de IT y marketing las primeras en reforzarse, convirtiendo a su personal en empleados de la empresa y contratando a más recursos para impulsar la labor comercial.

En este sentido, a nivel de organización, el objetivo a medio-largo plazo es tener en plantilla a unos 15 empleados fijos a finales de 2019. Así, mi previsión es que la contratación aumente gradualmente en línea con el volumen de facturación.

Ampliación de oferta de servicios a otros potenciales clientes o usuarios.

El objetivo, es usar el mismo concepto de marketplace y plataforma colaborativa para compartir otros servicios relacionados con las tareas domésticas o asistencia a personas, tales como:

- babysitting o cuidado de niños: donde tanto las canguros pueda publicitar sus ofertas de trabajo, como los padres de niños puedan hacer búsquedas y contratar dichos servicios. Igualmente contaría con las funcionalidades de filtros, búsqueda, recomendaciones y rankings.
- cuidado de animales domésticos o mascotas: cuidado y compañía a animales, así como educación y domesticación de animales, paseo y otras gestiones relacionadas como llevarlos al veterinario u otros.
- Otras tareas domésticas del hogar : para contratar personas que exclusivamente realicen tareas de limpieza, cocina y orden de una casa.



Mejorar las funcionalidades de la plataforma CUIDANDO.COM:

El objetivo de esta acción es añadir más valor a los usuarios (tanto cliente final beneficiario del servicio como proveedor del servicio) desde el punto de vista de experiencia usuario, navegabilidad, formas de pago y flexibilidad de la plataforma.

En su mayoría son mejoras tecnológicas de la plataforma, pero en otros también son acciones comerciales o nuevos partners con otros organismos para ampliar el espectro de actividad de CUIDANDO.COM.

Estas son algunos de las propuestas:

- Soporte de la plataforma a través de un App Móvil ofreciendo ventajas de pago móvil entre otras.
- Funcionalidades de geo-localización:
- Comunicación a través del chat de la propia aplicación
- Tiempo Real

Ampliar la variedad de fuentes de ingreso de CUIDANDO.COM a través de:

- Suscripción de usuarios recurrentes a la plataforma, ofreciendo la posibilidad de una afiliación Premium a CUIDANDO.COM. Esto permitirá que pagando una cuota de suscripción fija las familias o clientes finales puedan disfrutar adicionalmente de servicios extra como:
 - i. Mayor seguridad a través de chequeos adicionales , informe de antecedentes de los candidatos y selección previa de candidatos realizada bajo garantía de CUIDANDO.COM
 - ii. promoción y descuento en ciertos servicios
 - iii. boletines informativos con estudios rigurosos relacionados con temas de interés en salud.
- Realizar acuerdos con el Estado para que la propia empresa CUIDANDO.COM recaude y haga llegar la cantidad correspondiente de los impuestos recaudados a través de los servicios incurridos con la plataforma, en nombre de los cuidadores a Hacienda. Esto es un servicio adicional que CUIDANDO.COM podría ofrecer a los cuidadores, agilizando y facilitándoles el proceso de declaración impositiva que hasta ahora debían hacer de forma individual y sin ayuda. Esto implicaría, que CUIDANDO.COM contrataría personal que trabajaría exclusivamente en la tramitación de estas declaraciones impositivas de sus usuarios ahorrándole tiempo y dinero a sus clientes/usuarios y fomentando el uso de una plataforma más sencilla y beneficiosa a la hora de conseguir trabajo.
- Realizar acuerdos con Ayuntamiento o responsables de asistencia social a nivel comunidad autónoma para promover el servicio de CUIDANDO.COM así como



POLITÉCNICA



vendiendo estudios de mercado y encuestas de interés al los ministerios. Esto se podrá hacer una vez que CUIDANDO.COM tenga el volumen suficiente para tener datos representativos de mercado.

- Otros servicios de interés para las personas de la Tercera edad más allá del cuidado o asistencia personal, tales como:
 - i. ofertas de ocio, cultura y de otros intereses.
 - ii. Profesionalización de la población de la tercera edad que se encuentre activa profesionalmente y pueda aportar a la sociedad conocimiento y experiencia laboral

Esto se haría a través de la alianza con otros players del sector (mencionados en capítulos anteriores) , donde CUIDANDO.COM sería el canal de entrada para estos otros productos/servicios. De esta forma la plataforma, cobraría una comisión por la publicación de otros anunciantes ajenos a los servicios básicos de CUIDANDO.COM.



POLITÉCNICA



9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Tabla 8: Proyección de ganancias y pérdidas

PÉRDIDAS Y GANANCIAS CUIDANDO.COM				
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Visitas a web (mes)	1.000	3.000	4.000	6.000
Visitas a web (año)	12.000	36.000	48.000	72.000
Ratio Conversión	4%	5%	6%	7%
Conversión	480	1.800	2.880	5.040
% Conversión para servicios recurrentes		30%		
% Conversión para servicios esporádicos		70%		
Total servicios recurrentes	144	540	864	1.512
Total servicios esporádicos	336	1.260	2.016	3.528
% servicios recurrentes básico		70%		
% servicios recurrentes avanzados		30%		
% servicios esporádico básico		70%		
% servicios esporádico avanzados		30%		
Precio medio al año servicio recurrente básico (euro)		3.840		
Precio medio al año servicio recurrente avanzado (€)		6.000		
Precio medio al año servicio esporádico básico (euro)		240		
Precio medio al año servicio esporádico avanzado (€)		840		
Transacciones anuales por servicios recurrentes básico	387.072	1.451.520	2.322.432	4.064.256
Transacciones anuales por servicios recurrentes avanzados	259.200	972.000	1.555.200	2.721.600
Transacciones anuales por servicios esporádico básico	56.448	211.680	338.688	592.704
Transacciones anuales por servicios esporádico avanzados	84.672	317.520	508.032	889.056
Transacciones totales	787.392	2.952.720	4.724.352	8.267.616
% comisión plataforma		12%		
Ingresos totales anuales	94.487	354.326	566.922	992.114
HW/SW	20.000	20.000	20.000	20.000
Parametrización y otros gastos evolutivos	172.800	84.000	43.200	21.600
Total Gastos ecosistema plataforma	192.800	104.000	63.200	41.600
Gastos Plan de Marketing (25%)	23.622	88.582	141.731	248.028
Gastos Alquiler Oficina	15.000	15.000	15.000	15.000
Otros gastos Administrativos	15.000	15.000	15.000	15.000
Empleados fijos	2	4	8	15
Sueldo bruto	24.000	26.400	29.040	31.944
Total Gastos de personal	48.000	105.600	232.320	479.160
Gasto Seguridad	18.000€	18.000€	18.000€	18.000€
Gastos Pasarela de Pagos	39.370€	15.000€	15.000€	15.000€
Gastos totales anuales	351.791	361.182	500.251	831.788
EBITDA	257.304€	6.855€	66.672€	160.325€
Impuesto sobre sociedades*		1.028€	10.001€	40.081€
Resultado Neto	-257.304	-5.827	56.671	120.244



9.1 Hipótesis de Ingresos

El principal driver de ingresos es el número de visitas a la web. Hemos analizado tráfico mensual de diferentes webs de oferta en el ámbito de cuidado de ancianos y proyectamos las siguientes visitas:

Año 2016 12.000 visitas al año

Año 2017 36.000 visitas al año

Año 2018 48.000 visitas al año

Año 2019 72.000 visitas al año

El ratio de conversión de visita en reserva de servicio será progresivo desde 4% hasta un 7%

Uso recurrente (30%)

Segmento servicio básico (70%)

El pricing medio por servicio básico es de 8 euros la hora

El uso medio de servicio básico es de 10 horas a la semana

Al mes **320 euros** por usuario de servicio básico recurrente

Segmento servicio avanzado (30%)

El pricing medio por servicio avanzado es de 25 euros la hora

El uso medio de servicio avanzado es de 5 horas a la semana.

Al mes **500 euros** por usuario de servicio básico recurrente

Uso esporádico (70%)

Segmento servicio básico (70%)

El pricing medio por servicio avanzado es de 10 euros la hora

El uso medio de servicio avanzado es de 2 horas al mes.

Al mes **20 euros** por usuario de servicio básico esporádico

Segmento servicio avanzado (30%)

El pricing medio por servicio avanzado es de 35 euros la hora

El uso medio de servicio avanzado es de 2 al mes.

Al mes **70 euros** por usuario de servicio básico esporádico

El % comisión por transacción de servicio 12%, que proviene de una media entre lo que se cobrará a las familias (9%) y a los cuidadores (3%)



9.2 Hipótesis de Gastos

COSTES FIJOS

- Gastos de Personal
 - Sueldo bruto medio → 24,000 €.
 - Los 4 socios están dedicados a tiempo completo desde comienzos del año 2017.
 - Año 2016 → 2 empleados fijos en nómina
 - Año 2019 → 15 empleados en nómina
 - Contratación en personas de IT , Marketing y Ventas
 - Aumento del sueldo bruto 10% anual.
 - Contratación principalmente en IT y Marketing y Ventas
- Coste de la seguridad empresa en torno a 18.000€ fijos anuales, que cubre el seguro de empresa, certificaciones de calidad, de pago y otras certificaciones necesarias.
- Gasto alquiler oficina , en torno a 15.000 anuales
- Otros gastos de explotación incluyen fundamentalmente costes administrativos, legales, y de suministros, y gastos de administración subcontratados.
- Gastos de solución de pagos → se cobrará un porcentaje variable en el primer año en base al volumen de transacciones, y superado un límite mínimo se pagará una cuota anual.

COSTES VARIABLES

- Gastos de ecosistema para el mantenimiento de la plataforma web → en los primeros años supondrá un coste muy elevado por la inversión inicial, así como porque la contratación será externa. Pero este coste irá disminuyendo a lo largo de los años según se vaya interiorizando al personal dedicado a estas tareas.
 - SW fijo de licencia
 - Coste parametrización de la plataforma, estimado en horas de desarrollo de personal inicialmente externo y posteriormente interno. un analista programador, consultor de negocio y un arquitecto técnico.
- Gastos plan de marketing y publicidad, supone en torno a un 25% de los ingresos, pero podrán ir variando según necesidad del negocio. Aquí se incluyen costes de lanzamiento de alguna campaña de marketing (costes de la agencia, medición y en el primer año costes de un community manager).



POLITÉCNICA



OTROS

- El impuesto sobre sociedades es del 15% en entidades de nueva creación (se aplicará el primer y segundo período) y del 25% en entidades con cifra negocio < 5 M€, en los siguientes años.



10. CONCLUSIÓN

Estoy muy satisfecha con el trabajo conseguido en este proyecto de Fin de Máster. Creo que dicho documento, sienta las bases de lo que se necesita para crear una empresa de cero y muestra ordenadamente el análisis y los planteamientos a investigar para garantizar que un negocio es viable.

Aunque sé que de la teoría al hecho, hay un gap y si quisiera poner en marcha CUIDANDO.COM requeriría de aún más análisis e implantación de propuestas para seguir validando el negocio, me ha ayudado a entender las bases de un negocio. De hecho aunque en ningún momento me planteaba convertir CUIDANDO.COM en realidad, dicha investigación ha sacado mi lado más emprendedor.

Creo que ha sido una oportunidad muy buena de trasladar muchos de los conocimientos adquiridos durante estos meses del máster en un ejemplo concreto integral, y con posibilidad de que sea real.

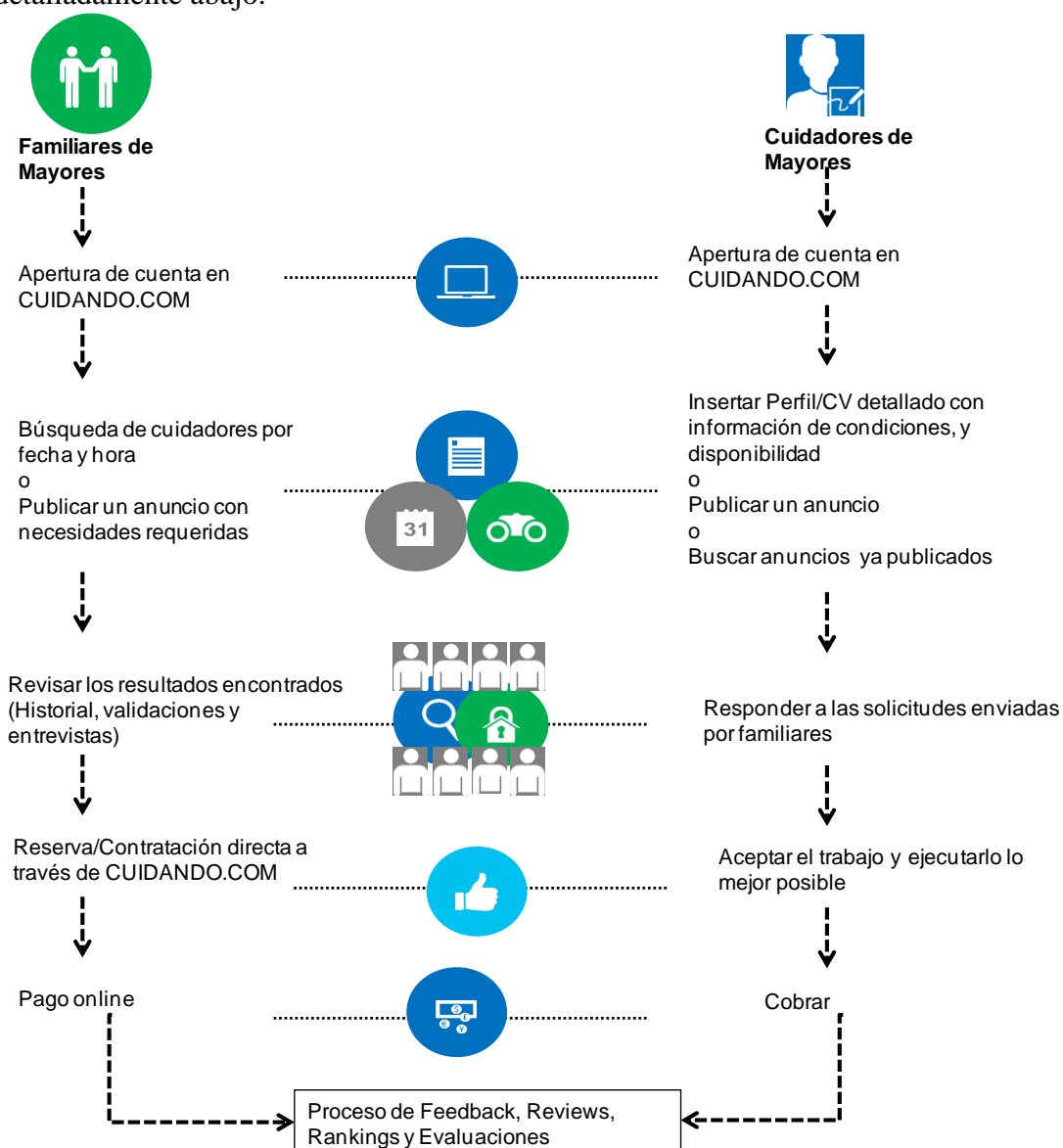
Sin duda, este trabajo, ha implicado volver a consultar y revisar los apuntes de muchos de los módulos vistos en clase. Los cuales me han clarificado y guiado en momentos de dudas de cómo seguir avanzando. En especial he hecho gran uso de lo aprendido en el módulo de estrategia y marketing.

Quiero agradecer el apoyo de mi tutor que me ha guiado y dado la confianza de avanzar según mi propio criterio, afianzando mis conocimientos a la vez que aprendía nuevas formas de enfocar ciertos temas.

11. ANEXOS

10.1 Flujo de la Operativa

El modelo operativo del servicio de CUIDANDO.COM es sencillo, ágil y todo online. El gráfico más abajo explica el circuito de una operación, cuyos pasos expreso detalladamente abajo.





10.2 Detalle de cada Operativa

Apertura de Cuenta

Es obligatorio además de importante abrir una cuenta en CUIDANDO.COM antes de realizar cualquier operación. Esto es porque al ser una plataforma de comunidad colaborativa basada en la confianza, es importante que desde el principio haya transparencia en la creación de todos los perfiles miembros, antes de enviar una solicitud. De este modo, todos los miembros de CUIDANDO.COM sabrán algo más sobre el usuario antes de aceptar cualquier solicitud. Es importante incluir tanto fotos como verificaciones de cada perfil, ya que algunos clientes (usuarios/familias) establecen requisitos antes de contratar, como tener una foto de perfil o haber verificado tu identificación. Al registrarse, se obliga al usuario aceptar las Condiciones del servicio, la Política de privacidad, la Política de reembolso y las Condiciones de Garantía.

La forma de abrir una cuenta podrá ser a través de la dirección de correo electrónico, mediante tu cuenta de G+ o incluso a través de tu cuenta de Facebook y el registro es totalmente gratis.

Búsqueda:

CUIDANDO.COM permitirá funcionalidades de búsqueda a través de la página web, sin necesidad de crear una cuenta, lo que permitirá explorar el mercado, comparar y ver las necesidades del sector. Sin embargo se exige la apertura de una cuenta para poder llevar a cabo la contratación del servicio.

La búsqueda de la plataforma, a través de filtros avanzados de preferencia, disponibilidad, condiciones, tipo de servicio, tipo de perfil permite afinar la investigación sobre el conjunto de candidatos.



POLITÉCNICA



a. **Búsqueda** de perfil:

Experiencia Profesional

Años de Experiencia

Servicio

Búsqueda Avanzada

Experiencia académica

Completed at least

☐ Actualmente asistiendo

Búsqueda por tipo estudios

Búsqueda Avanzada

Disponibilidad

Tiempo completo/Parcial

Interna o Externa

☐ Disponibilidad inmediata

Búsqueda Avanzada

Consejos para contratar con garantía

Use las facilidades de CUIDANDO.COM para realizar la búsqueda

Ordenar búsquedas en base a preferencias

Búsqueda avanzada para filtrar únicamente los perfiles buscados

Chequeos y Referencias se pueden solicitar a través de la plataforma

Empieza tu Búsqueda!!

Continúa

b. Publicación de anuncio:

Las familias a contratar un servicio, se logaran a la pestaña “Publicar un anuncio” y escogerán de entre las opciones, el tipo de servicio que requieren, rellendo el formulario con todo el detalle. CUIDANDO.COM proveerá de ayuda en el proceso para asegurar que todos los anuncios publicados se realizan lo más detalladamente posible, para garantizar búsquedas y reconciliación de familias- cuidador con la máxima calidad. Una vez las familias han publicado el anuncio de trabajo, deben esperar a que los propios cuidadores empiecen a responder enviándoles información sobre sus perfiles.

Abajo unos ejemplos ilustrativos de lo que sería una búsqueda a través de la plataforma de dichos servicios:



POLITÉCNICA



MIS OFERTAS
ABIERTAS 10

MIS OFERTAS
CERRADAS 0

PUBLICAR UNA OFERTA
DE TRABAJO NUEVA

Anuncia tu trabajo en CUIDANDO.COM para encontrar:



Cuidados a mayores de última hora



Cuidados en hora y fecha específica



Cuidados a tiempo parcial



Cuidados a tiempo completo

Qué tipo de cuidado para tu mayor buscas?

Busca sobre todas las opciones disponibles

Actividades Básicas de la Vida diaria	Actividades Instrumentales de la Vida Diaria	Actividades Avanzadas de la Vida Diaria
Cuidar la propia salud	Deambular sin medio de transporte	Actividades físicas: ejercicios intensos, trabajos
Lavarse y cuidar de su aspecto	Cuidarse de las compras y del control de los suministros y servicios	Actividades sociales: aficiones, viajes, participación social
Controlar la higiene personal relacionada con los procesos de excreción	Ocuparse de las comidas	Actividades mixtas: deporte, etc.
Vestirse, desvestirse y arreglarse	Ocuparse de la limpieza y el cuidado de la ropa	
Comer y beber	Ocuparse de la limpieza y el mantenimiento de la casa	
Realizar cambios de las diversas posiciones del cuerpo y mantenerlas	Ocuparse del bienestar de los demás miembros de la familia	
Levantarse, acostarse, permanecer de pie o sentado		
Desplazarse dentro del hogar		
Hablar		



POLITÉCNICA



PON TU ANUNCIO EN CUIDANDO.COM Y RECIBIRAS RESPUESTAS ENSEGUIDA

1. Cuando necesitas el cuidado?

☒ Inmediatamente ☐ En los próximos días ☐ En las próximas semanas ☐ En meses ☐ No estoy seguro

2. Qué tipo de cuidado necesitas?

☒ Recurrente ☐ Puntual

DOM	LUN	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB
-----	-----	-----	------	------	------	-----

Horario

8:00 am - 6:00 pm

Cualquier otro comentario a compartir sobre el horario

3. Dónde necesita que se realice el cuidado?

02134

4. Rango de Precio

\$15 - \$25 /hr

5. Detalles del trabajo

La edad de la persona que necesita el cuidado : Edad

La persona que necesita el cuidado es mi : Parentesco

La persona que necesita el cuidado sufre de alguna enfermedad ☐ Si ☒ No

Busco a Describe a tu cuidador ideal con 1 o 2 adjetivos

c. Publicación de perfil:


En el caso de los cuidadores, éstos deben también primero registrarse en la página antes de crear su perfil de trabajo. Una vez que son miembros, crean un perfil laboral basado en su experiencia, sus capacidades, educación y referencias de otros clientes. Además deben escoger de entre las opciones que la plataforma provee, el tipo de servicio/trabajo que buscan, la distancia a la que están dispuestos a trasladarse, disponibilidad y localización. De esta



POLITÉCNICA



manera aquellos anuncios que cumplan con estas condiciones serán automáticamente reenviados para su filtro.

 <p>Kristina M. 28 años Dedicación completa a cuidados de mayores Alcobendas, Madrid</p>	 1 EVALUACIÓN	<p>€10 - 20 POR HORA</p>	<p>4 yrs EXPERIENCIA</p>	<p>Enviar un Mensaje</p>
--	---	------------------------------	------------------------------	---------------------------------

Es a partir de este momento, cuando el cuidador con un simple click en el anuncio de su interés, manda su solicitud al usuario incluyendo un mensaje de primera prospección a la familia.

 <p>Kristina M. 28 años Dedicación completa a cuidados de mayores Alcobendas, Madrid</p>	 1 EVALUACIÓN	<p>€10 - 20 POR HORA</p>	<p>4 yrs EXPERIENCIA</p>	
--	---	------------------------------	------------------------------	---

Enviar un Mensaje

CONTRATAR AHORA

Mi nombre es Kristina y estoy muy interesada en trabajar para usted como cuidadora de su padre. Yo tengo una amplia experiencia cuidando personas mayores que necesitan compañía y ayuda para tareas básicas de la casa... **más**

2. Verificación y validación de resultados:

Más allá de la propia búsqueda, CUIDANDO.COM ofrece una plataforma de comunicación que permite poner en contacto a cuidadores y usuarios (familiares o los propios ancianos), sin tener que compartir información personal. Estas y otras herramientas e información que ofrece la plataforma (guía de seguridad, posibilidad de informes, verificación de datos), ayudan a verificar y validar los resultados obtenidos de una búsqueda. El objetivo es ofrecer al usuario toda la información para la mejor toma de decisiones por ambos lados. Las verificaciones permitirán asociar el perfil de un usuario de CUIDANDO.COM a otros datos personales, como la cuenta de Facebook, el número de teléfono, la dirección de correo electrónico o el documento de identidad.

CUIDANDO.COM pretende ofrecer también otras funciones adicionales para generar confianza entre los miembros de la comunidad y mejorar en el mejor “matching” entre familias y cuidadores y la mejor toma de decisión a la hora de contratar a un cuidador:

2. Evaluaciones y referencias: en otros ámbitos de negocio, estas herramientas son las que más se han utilizado por los usuarios (como es el caso de Airbnb). El objetivo es conseguir buenas recomendaciones de otros miembros de la comunidad.



POLITÉCNICA



3. Perfiles detallados: familias/usuarios y cuidadores podrán incluir sobre sus perfiles registrados en CUIDANDO.COM una descripción, añadir fotos y vídeos e indicar los centros educativos en los que se han formado y los lugares en los que han trabajado. Este tipo de información ayuda a saber un poco más sobre la persona con la que vas a entablar una relación.
4. Conexiones sociales: la posibilidad de conectar una cuenta de Facebook a la de CUIDANDO.COM ayudará a saber si hay amigos en común con otros usuarios.
5. Además la plataforma podrá ofrecer información de contacto sobre empresas donde los cuidadores hayan trabajado previamente, como otra opción de petición de referencias.
6. Manual de uso de Seguridad sobre cómo hacer los chequeos, validaciones y entrevistas de los usuarios (verificación de información, redes sociales, referencias, evaluaciones), comunicación y pago seguro etc.

La forma de ejecutar esto en la plataforma será sólo una vez que ambos usuarios (cuidador y cliente) estén registrados en CUIDANDO.COM. Entonces la plataforma permitirá compartir información de detalle a través de fotos, posts y otras actualizaciones, incluso invitando a otros miembros a compartir información adicional.

En un futuro, dicha plataforma tendrá también la posibilidad de ejecutarse en un App Móvil.

3. Contratación:

Son los propios Clientes o buscadores del servicio, los que contratan directamente a los cuidadores, siendo plenamente responsables de dicho contrato laboral con ellos y garantizando que cumplen con toda la normativa vigente. Es decir, CUIDANDO.COM no contrata directamente a ninguno de los cuidadores publicados en su web, sino que sólo pone en contrato al empleado y su contratista. En este sentido CUIDANDO.COM no tiene el control sobre la calidad, los tiempos del servicio ofrecidos por los cuidadores. Y es de esta manera que CUIDANDO.COM no realiza ninguna valoración, rating o evaluación directa sobre los cuidadores, sino que cede el espacio para que otros miembros de la plataforma puedan votar y valorar los servicios de otros cuidadores.

4. Pago:



POLITÉCNICA



En CUIDADANDO.COM, una vez se ejecuta la contratación de un servicio se introducirán los datos de pago. El sistema admitirá varios métodos de pago. Entre ellos se incluyen:

- Las principales tarjetas de crédito y de crédito prepago: Visa, MasterCard,
- Muchas tarjetas de débito

Country: United Kingdom

Payment type: Add new card

Card type: MasterCard

Expires on: mm yyyy

Card number: [input field]

Security code: [input field]

Logos: VISA, MasterCard, AMEX, DISCOVER, PayPal

Los pagos en efectivo realizados fuera de CUIDANDO.COM supondrían un incumplimiento de nuestras condiciones, ya que dificultan que se pueda proteger la información, y podrían tener el riesgo fraudes y otras situaciones que pueden poner en peligro la seguridad de la contratación.

En cuanto el cuidador acepta la solicitud de contratar el servicio, el pago se tramitará inmediatamente y se cobrará la totalidad del importe. No importa si dicho servicio tiene lugar dentro de dos días o dos meses, CUIDANDO.COM retendrá el pago durante las primeras 24 horas posteriores al día del servicio y después será enviado al cuidador. Así, ambas partes tienen un margen de tiempo razonable para comprobar que las cosas han ido según lo previsto y que todo está en orden.

5. Rating y Evaluación del servicio

Esta funcionalidad de evaluar a quién ha hecho un servicio, permite que los cuidadores puedan labrarse una buena reputación CUIDANDO.COM compartiendo la experiencia del cliente con toda la comunidad. Solo quienes han realizado la contratación de algún servicio a través de la página de CUIDANDO.COM pueden escribir evaluaciones, lo que garantiza que las evaluaciones que aparecen publicadas en un perfil pertenecen a usuarios que han sido usuarios directos o familiares de dicho servicio.

Esto es una ventaja competitiva más que CUIDANDO.COM ofrece al sector de la asistencia a la tercera edad, gracias al uso de la tecnología y las nuevas comunidades digitales. Así, la plataforma se apoya en la libertad de expresión, la transparencia y la honestidad. CUIDANDO.COM pretende crear una comunidad basada en la confianza, y tal y como se ha probado en el éxito de otros modelos de negocio similares, esto solo se consigue mediante intercambios sinceros. Por eso, CUIDANDO.COM pedirá a todos los usuarios publicar evaluaciones veraces, claras y constructivas, para ayudar tanto al que las recibe como al resto de la comunidad.



POLITÉCNICA



Es a través del propio perfil como miembro registrado, donde habrá una opción para publicar dichas evaluaciones que exigirá un límite de palabras. Además se permitirá consultar el historial de evaluaciones y habrá comentarios públicos y privados que ofrecerán la valoración más completa.

Otra funcionalidad muy útil son los rankings. Además de las evaluaciones por escrito, los clientes (usuarios/familias) pueden dejar una valoración general del anuncio y puntuar varias categorías secundarias. El número de estrellas mostrará una media de las valoraciones generales recibidas. Para ello necesario que el cuidador haya recibido valoraciones con estrellas de al menos 3 clientes para que otros usuarios puedan ver estas puntuaciones.



POLITÉCNICA



12. BIBLIOGRAFÍA

1. Páginas web

www.ine.es
www.elpais.com/sociedad
www.hoffmannelderly.com
<http://www.serhogarsystem.com/>
<http://www.geriasistencia.com/empresa-ayuda-domicilio/>
<http://www.lacruzazul.com/empresa.html>
<http://www.imserso.es>
[SECOT http://www.secot.org/](http://www.secot.org/)
[Vitalia http://www.vitalia.es/](http://www.vitalia.es/)
www.who.int/es/
www.envejecimientoydemografia.wordpress.com/
<https://www.msssi.gob.es/>

2. Otros artículos de interés:

- Dan Kaplan, "Care.com, one-stop shop for child, pet, and elderly care," VentureBeat, August 1, 2007.
- Daryl Nelson, "Care.com: Is it the Craigslist of the future?" ConsumerAffairs, January 21, 2013.
- Olivia Solon, "Carer marketplace Care.com launches in UK", Wired UK, April 19, 2012.
- Walter Frick, "Introducing the 50 on Fire Finalists for Tech, Marketing & Advertising, and Healthcare & Medicine," BostInno, February 20, 2013.
- Los retos de un país envejecido, El País
- Hayflick, L. (1999) Cómo y por qué envejecemos. Nueva York- Estados Unidos: Herder.
- EUROSTAT, European Labour Force Survey 2005, ad hoc module on reconciliation between work and family life.
- Los tiempos del cuidado El impacto de la dependencia de los mayores en la vida cotidiana de sus cuidadores Jesús Rogero García Premio IMSERSO "Infanta Cristina" 2009 Premio a Estudios e Investigaciones Sociales
- Diez temas candentes de la Sanidad española. Informe PWC



11. TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Modelo Canvas CUIDANDO.COM

Tabla 2: Encuesta a asalariados (16-64 años) según puedan o no modificar el inicio o finalización de la jornada laboral, en al menos 1 hora, por razones familiares. Porcentajes.

Tabla 3: Impacto de la crisis en los profesionales

Tabla 4: Indicadores del gasto sanitario y social de la población mayor dependiente, España

Tabla 5: Posicionamiento de los players del sector: Asistencia a Mayores

Tabla 6: Actividades de asistencia al mayor que CUIDANDO.COM ofrece

Tabla 7: Resumen del Público Objetivo de CUIDANDO.COM

Tabla 8: Proyección de ganancias y pérdidas

Gráfico 1: Proyección del crecimiento vegetativo en España

Gráfico 2: Esperanza de vida al nacer en España

Gráfico 3: Pirámide de población en España, 2012-2017

Gráfico 4: Encuesta sobre reconciliación entre vida laboral y familiar realizada en Europa

Gráfico 5: Porcentaje de bajas por paternidad y otros cuidados en algunos países de la OCDE.

Gráfico 6: Posicionamiento Competitivo

Gráfico 7: Un nuevo modelo de gestión relacional

Gráfico 8: Pirámide poblacional España 2015

Gráfico 9: Organigrama CUIDANDO.COM